

CÓMO MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE UN COMITÉ DE DIRECCIÓN

J. María Rodríguez
Profesor del IESE

RESUMEN

El autor contempla el dinamismo de un Comité de Dirección desde la óptica de la Psicología Social. Desde esta perspectiva, un Comité de Dirección es un grupo de trabajo y su actividad es un proceso social. El artículo empieza analizando el contenido de este proceso social para después identificar los factores que lo condicionan y, finalmente, a mostrar las vías para mejorar su funcionamiento. El punto de vista de la Psicología Social, unido a la experiencia del autor como consultor, se suman para arrojar luz sobre la actividad de un órgano clave de toda organización.

Un Comité de Dirección (CD) es, esencialmente, un Grupo de trabajo. Por consiguiente, la Psicología Social puede contribuir significativamente primero, a comprender los factores que afectan al funcionamiento de un CD y, segundo, a mostrar las vías para mejorar su funcionamiento. Veamos, en primer lugar, qué es un Grupo de trabajo.

1.- EL COMITÉ DE DIRECCIÓN CONTEMPLADO COMO GRUPO DE TRABAJO

Un Grupo de trabajo es un número reducido de personas que:

- *Interaccionan* entre sí, esto es, hacen cosas juntas, conviven.
- Fruto de la interacción, desarrollan *sentimientos* de aprecio mutuo en grado diverso, aunque también pueden darse –y es habitual que se den– sentimientos de rechazo.
- Comparten ciertos *objetivos*, que guían sus acciones.
- Desarrollan espontáneamente ciertas normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas

de su convivencia: ayuda mutua, modo de tratarse, uso de los recursos comunes, modo de realizar sus actividades, etc.

- Desarrollan espontáneamente ciertos cometidos: líder, organizador, cohesionador, etc.

Resumiendo, un grupo de trabajo es una microsociedad con sus objetivos, su estructura, sus relaciones afectivas y sus normas. A un nivel más profundo, un Grupo de trabajo es un sistema social. Contemplar un Grupo de trabajo (en nuestro caso, un CD) como un sistema es muy útil, ya que ayuda tanto a entender su dinamismo como a mejorar su funcionamiento. La idea de sistema es una de las grandes aportaciones de la ciencia moderna. En pocas palabras, un sistema es *“una serie de elementos juntamente con las relaciones entre éstos y entre sus atributos”*.

De esta definición se puede deducir que hay una extensa y variada gama de Grupos de trabajo. Un CD es un Grupo de trabajo con las siguientes características específicas:

- Se compone de directivos de primer nivel.
- Su tarea es dirigir la organización: definir prioridades, integrar esfuerzos, coordinar actividades, lograr compromisos y asignar responsabilidades.
- Tiene una alta concentración de poder.
- Tiene un grado muy alto de responsabilidad.

1.1 Condiciones que ha de cumplir

Un CD, en cuanto grupo de trabajo, ha de cumplir tres condiciones:

- Satisfacer simultáneamente las expectativas de varios colectivos interesados, esto es, clientes, accionistas, empleados, proveedores, Administraciones públicas, Comunidades, etc.
- Satisfacer las necesidades de sus miembros.
- Funcionar de modo que asegure su continuidad como grupo de trabajo.

2. EL CD COMO UN PROCESO SOCIAL

La actividad de un CD es un proceso social que se compone, a su vez, de varios subprocesos, que condicionan la eficacia y la eficiencia de aquél. Estos subprocesos son interdependientes, de tal modo que el estado de cada uno afecta a los demás. Estos subprocesos los siguientes:

- *Resolución de problemas*. La resolución de problemas gana efectividad cuando sigue una secuencia: empieza con los hechos disponibles, analiza las causas del problema, inventa alternativas, evalúa las alternativas y selecciona una. Esta secuencia ayuda a alcanzar una decisión consensuada.
- *Decisión*. Cuando el subproceso de resolución de problemas sigue la secuencia anterior, es más fácil alcanzar una decisión consensuada. El consenso garantiza que los compo-

Los desacuerdos y las diferencias son un fenómeno frecuente en los Comités de Dirección

nentes del Comité se sientan comprometidos con la decisión adoptada. El consenso pone las bases para que la comunicación continúe siendo franca y la participación ponderada.

- **Comunicación.** La actividad de un CD consiste, esencialmente, en comunicación. La comunicación entre las personas es una actividad muy compleja, en la que se entrelazan ideas y sentimientos. Una comunicación franca potencia la resolución de problemas, la búsqueda del consenso, la participación y la resolución de las diferencias.

- **Participación.** La participación ponderada potencia la resolución de problemas y asegura la aceptación de la decisión.

- **Cooperación.** Es, en cierto modo, el núcleo del proceso. Se alimenta de la comunicación franca y de la reciprocidad de los intercambios entre los miembros del Comité. La cooperación condiciona todos los demás subprocesos.

- **Resolución de diferencias.** Los desacuerdos y las diferencias son un fenómeno frecuente en los CD. La comunicación franca ayuda a abordar los constructivamente.

- **Creación del futuro.** Este es un subproceso que, partiendo del análisis del presente, interpreta los signos de los tiempos, define de forma imaginativa una situación futura deseable para la empresa y construye los mercados del futuro. Este proceso pide una cierta holgura en las actividades del Comité, de tal modo que las presiones del día a día no absorban sus energías. Los subprocesos anteriores condicionan en buena medida la calidad de este subproceso.

3. FACTORES CONDICIONANTES DEL DINAMISMO

El dinamismo de los subprocesos depende, a su vez, de dos clases de factores, todos ellos, en cierto grado, también interdependientes. Estos factores forman parte de dos subsistemas, a su vez interdependientes. En aras de la claridad, los llamaremos:

- El sistema social externo: la organización del Comité.
- El sistema social interno.

3.1. El sistema social externo

Comprende los siguientes factores:

- **La composición del CD:** el rango y el nivel jerárquico de sus miembros en cuanto que afectan al equilibrio de poder. La homogeneidad de sus componentes facilita el debate. Una cierta heterogeneidad estimula la innovación.

- **El número de personas que forman parte del CD y asisten a sus reuniones.** Los estudios sobre dinámica de grupos coinciden en señalar que el número óptimo de personas en esta clase de grupos oscila entre cinco y siete.

- **El orden del día es,** en buena parte, función de los sistemas de dirección utilizados por el Comité. La estandarización de los procesos de dirección permite estandarizar el orden del día de las reuniones.

- **El horario y la duración de las reuniones depende,** en buena parte, del orden del día. El establecimiento de pausas evita la fatiga y las consiguientes tensiones.

- **Las instalaciones:** dimensiones de la sala de reuniones, aislamiento acústico, sistemas de control de la temperatura, forma de la mesa, disponibilidad de pantallas, de sistemas de comunicación, de retroproyector, de video-proyector, de pizarras, de papeles de presentación, etc. Cada uno de estos recursos facilita, de un cierto modo, las actividades del CD.

3.2 El sistema social interno

Un CD es mucho más que un órgano de gobierno formalmente estructurado. Es, además, una realidad social viva, una microsociedad, en la que se entrelazan sentimientos, relaciones de influencia y pautas de conducta que emergen espontáneamente. El sistema social interno está formado por los siguientes elementos:

- **El liderazgo del director general.** Si hay un factor clave en el funcionamiento de un CD es éste. El liderazgo del director general se asienta en la posesión de las competencias técnicas y las habilidades interpersonales requeridas por el puesto y se manifiesta en un estilo de dirección. El estilo de dirección condiciona el proce-

so de las reuniones en el grado en que establece un cierto equilibrio de poder y favorece un clima de respeto mutuo.

- **Las coaliciones** entre los miembros del Comité, dado que afectan al equilibrio de poder en el Comité. Un cierto equilibrio condiciona el consenso y, consiguientemente, el compromiso con las decisiones tomadas.

- **Las normas internas,** surgidas espontáneamente, raras veces explícitas, que regulan los aspectos más diversos de las actividades del Comité: la puntualidad, las posiciones en la mesa, el modo de hacer presentaciones, de tratarse mutuamente, de resolver los problemas, de tomar decisiones, etc. Un CD es una microsociedad, con sus propias costumbres, que condicionan el funcionamiento del Comité.

- **La diversidad de cometidos:** Cuando éstos desempeñados por los miembros del Comité se complementan mutuamente, éste gana eficacia y eficiencia.

- **Las relaciones interpersonales:** la interacción entre los miembros del Comité, dentro y fuera de sus reuniones, genera sentimientos de signo muy variado entre ellos. De signo positivo son la confianza y el respeto mutuo; de signo negativo son la desconfianza, la rivalidad y el resentimiento. Estos sentimientos son el núcleo de la red de relaciones que se teje entre los miembros del Comité. La confianza, la comunicación franca y la cooperación agilizan el proceso de las reuniones.

- **La conducción de las reuniones** es, en gran parte, función del estilo de dirección del director general y de la diversidad de cometidos desplegados por los miembros del Comité. Una buena conducción agiliza la comunicación, facilita la participación y estructura el proceso de resolución de problemas.

- **Las "agendas ocultas":** Así como la franqueza agiliza el proceso de la reunión, la presencia de "agendas ocultas" lo ralentiza ya que éstas derivan, en muchos casos, de las coaliciones. El modo en que se conduzcan las reuniones puede ayudar a que afloren dichas agendas.

4. CONFIGURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tanto el sistema social externo, como el sistema social interno dependen, a su vez, de la configuración que tenga la organización de la que forma parte, esto es:

- *Los sistemas de dirección*, en cuanto que canalizan el orden del día y el modo de realizar el debate. La utilización del Cuadro de Mando Integral, el *Hoshin Kanri* y, en general, los sistemas utilizados para la definición, el despliegue y el seguimiento de los objetivos afectan a la operativa del CD.

- *La estructura de responsabilidades* de los miembros del Comité. Las responsabilidades claras y bien definidas ayudan a que sus miembros sepan a qué atenerse mutuamente.

- *La cultura de la organización*: los valores y las creencias predominantes sobre las personas, sobre el medio ambiente, sobre la dirección de empresas, etc; las pautas de comunicación, de colaboración, de resolución de las diferencias etc; el estilo de dirección dominante. Todo ello afecta tanto a la organización del Comité como al sistema social interno.

5. PROCESO DE MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE UN CD

El análisis precedente ha puesto de manifiesto la complejidad que encierra el funcionamiento de un CD. Ahora el lector dispone de un "mapa mental" de los procesos que forman parte de las actividades de un CD y de los factores que configuran estos procesos. Es de esperar que este "mapa mental" aguce la capacidad de observación del lector y le ayude a formular un diagnóstico de las deficiencias que puede sufrir el Comité del que forma parte. A continuación, siguen una serie de indicaciones sobre los pasos que podemos dar para corregir estas deficiencias.

- *Las deficiencias se manifiestan en los subprocesos que integran el proceso social* (resolución de problemas, decisión, comunicación, etc.), pero las causas de aquéllas radican en los factores condicionantes, esto es, en el sistema social externo y en el sistema social interno. Por esta razón,

las medidas que adoptemos para corregir las deficiencias han de centrarse en estos factores.

- *Los factores que forman el sistema social externo son más visibles y manejables que los que forman el sistema social interno*. Por esta razón, es aconsejable empezar actuando sobre los primeros. Las deficiencias en el sistema social interno suelen ser muy difíciles de corregir. Esta diferencia también se manifiesta en la resistencia de los miembros del Comité a hablar de estos últimos, tanto en las entrevistas individuales como en las reuniones convocadas para analizar el funcionamiento del Comité.

- *Un Comité de Dirección es un sistema social*. Los subprocesos y los factores que los condicionan están estrechamente relacionados entre sí. Estas relaciones explican que las deficiencias que vayamos detectando se presenten agrupadas en lo que, en Patología, llamaríamos un *síndrome*. De hecho, el diagnóstico no está acabado hasta que hemos identificado el *síndrome* y este proceso puede ser muy laborioso. Esta interrelación puede facilitar la mejora del funcionamiento de un Comité, pues nos permite actuar sobre uno o varios factores, cuya mejora puede desencadenar mejorar en otros. Sin embargo, los avances que logremos dependerán de que conozcamos sus interdependencias, esto es el *síndrome*. Así, por ejemplo, el horario y la conducción de las reuniones dependen del Orden del día, pero si la reunión no se conduce de un modo que respete el horario, una mejora de aquél será de poca utilidad. De hecho, la conducción de la reunión depende en grado muy alto del estilo de dirección del director general.

- *El proceso de diagnóstico y las acciones de mejora que le siguen están entrelazados*. Cada medida que adoptemos nos ayuda en el diagnós-

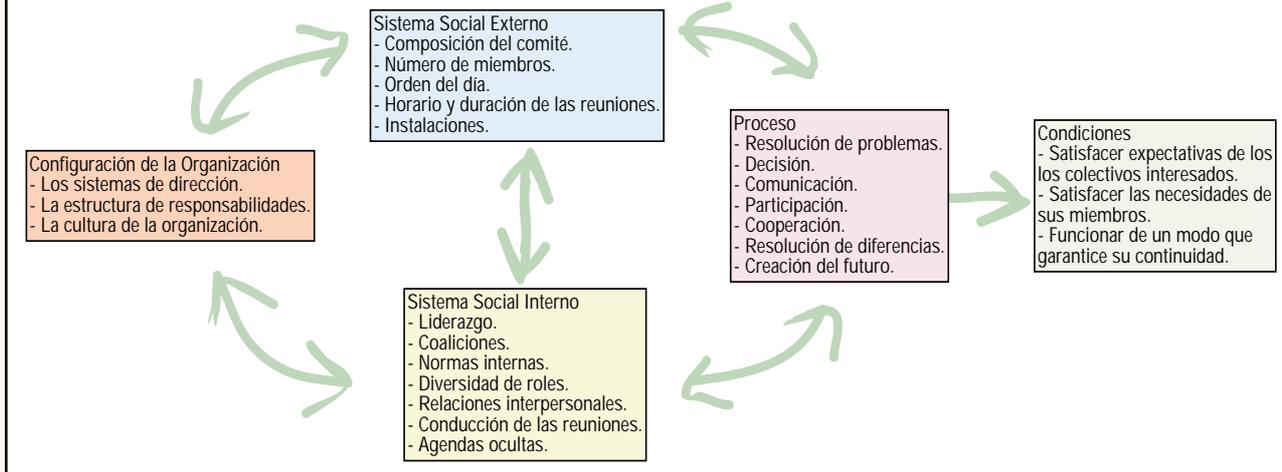
tico y nos señala el camino a seguir. Intervenimos para aprender. La revelación de las áreas de mejora es un proceso lento y que progresa a medida que se producen mejoras y que crece la confianza de los miembros del Comité en el proceso de mejora.

- *La mejora del funcionamiento de un CD requiere el concurso de todos sus miembros*. En una palabra, sólo el Comité está en condiciones de mejorarse a sí mismo. Dada la estructura jerárquica de un CD, sea quien sea el que dé el primer paso, el proceso de mejora sólo podrá avanzar si el director general lo abandera y lo impulsa. El director general forma parte del sistema y no es fácil que reconozca su influencia en los problemas que merman la eficacia del Comité. Por supuesto que el director general puede adoptar medidas que mejoren el funcionamiento del Comité, pero tendrán un efecto limitado si la conducta de aquél es un factor de peso en el mal funcionamiento del Comité.

- *Si el director general toma la iniciativa de mejorar el funcionamiento del Comité*, podría convocar al Comité y proponerle que exploren juntos las áreas de mejora. Estos primeros pasos deberían centrarse en el sistema social externo, suponiendo que no se han detectado problemas graves en el sistema social interno. Una vez identificadas y priorizadas las áreas de mejora, el paso siguiente es implementar las medidas adoptadas y hacer el seguimiento de sus resultados. Tomar esta iniciativa como un proceso sujeto a revisión es muy efectivo. Estos primeros pasos afinarán el diagnóstico y mostrarán los siguientes pasos a seguir. La experiencia del autor es que aligerar y estandarizar los órdenes del día y los horarios, establecer pausas, habituarse a utilizar el retroproyector o el videoproector para hacer las presentaciones, etc, mejoran significativamente el funcionamiento de un CD.

Un grupo de trabajo es una microsociedad con sus objetivos, su estructura, sus relaciones afectivas y sus normas

Funcionamiento de un Comité de Dirección



También, la forma de la mesa (mejor redonda u ovalada), el aislamiento acústico, la calidad de la instalación de aire acondicionado y dejar de fumar durante las reuniones ayudan a la mejora.

- *Cuando las deficiencias tienen su origen en el sistema social interno*, la mejora del funcionamiento del Comité se hace difícil y es aconsejable recurrir a un asesor externo. Estos problemas no suelen ser visibles al principio. En mi trabajo profesional, me he encontrado con directores generales abrumados por la avalancha de problemas que “se les vienen encima” y que imponen sus decisiones con brusquedad; me he encontrado con pequeñas y con grandes rivalidades, incluso con rencores; con agendas ocultas, etc. Son problemas de difícil solución, muchas veces encañados y que requieren la intervención de un profesional externo. ¿Qué hacer ante un director general como el que acabamos de describir? Probablemente, no es consciente del daño que hace al Comité. Ayudarle a verlo requiere tacto y paciencia hasta que vislumbre que él es una parte del problema. Las agendas ocultas sólo afloran si se establece un clima de confianza que las legitime; muchas veces son fruto de la ausencia de consenso. Las rivalidades, ¿A qué se deben? ¿A la ambición? ¿Han sido provocadas por la dirección? ¿A una definición de funciones poco clara? Mientras no conozcamos su origen, no podremos encontrar una vía de solución. Con el rencor (que me he encontrado alguna vez) me temo que sólo caben res-

puestas contundentes. Con las patologías psicológicas: tacto, paciencia, recurso a un especialista y, tal vez, una salida forzada. Una conducción deficiente que esté ligada a un estilo de dirección absorbente.

6. INTERVENCIÓN DE UN ASESOR EXTERNO

La ayuda de un asesor externo nos sitúa ante lo que se denomina una “intervención psicológica”. Hay una amplia gama de esta clase de intervenciones:

- *Los primeros pasos.* Esta actividad consiste, en esencia, primero, en recoger información sobre el funcionamiento del CD —el proceso social—, segundo, en aportar esta información al Comité a fin de que éste pueda formular una definición de sus problemas y elaborar alternativas de acción. A este respecto, es muy útil concebir esta actividad como un proceso de mejora continua. El concepto de mejora continua invita a pensar en positivo, a buscar la excelencia. La “intervención psicológica” convierte al Comité en actor principal de su mejora.

- *El formato habitual de esta primera intervención* consta de varios pasos:

1. El asesor explica al Comité, reunido al efecto, los objetivos y el procedimiento que proponer seguir e invita a los asistentes a formular preguntas.

2. El asesor se entrevista con cada uno de los miembros del Comité, por separado, y les pide que señalen las posibles áreas de mejora.

3. El asesor reúne las áreas de mejora identificadas en una lista, la presenta en una reunión del Comité y juntos formulan alternativas de solución y planes de mejora.

- Los pasos sucesivos vienen dados por los resultados de esta primera intervención y responden a la “*rueda de Deming*”: *plan, do, check, act*. Los planes de mejora se ponen en marcha, se verifican, se rectifican y se aplican, en un proceso interminable.

- *Una amplia gama de intervenciones.* A la vista de las dificultades encontradas y de los avances realizados, el asesor puede hacer una amplia variedad de intervenciones, al hilo de las circunstancias: breves presentaciones sobre conceptos y herramientas útiles al Comité, administración de cuestionarios para conocer los perfiles psicológicos de los miembros del Comité, reuniones de seguimiento para evaluar los avances, etc. Se trata, en esencia, de aportar los datos y los conceptos que ayudan a mejorar en cada etapa.

Hemos mostrado la complejidad que encierra la actividad propia de un CD. Se ha expuesto un “mapa mental” que puede ayudar a comprender mejor esta actividad. Ahora, invitamos al lector a abordar la mejora de su CD primero como un proyecto conjunto de sus miembros, impulsado por el director general y segundo, como un proceso de mejora continua, en busca de la excelencia, utilizando las herramientas de la Mejora continua, interminable, con tenacidad y paciencia. ■