

CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS DE DIRECCIÓN¹

INTRODUCCIÓN

Los comités son instrumentos de la estructura empresarial, que permiten el encuentro de varias personas, que convergen sobre temas que interesan o afectan a todos, de una manera frecuentemente diferente. El interés de cada miembro sobre los temas será diferente de acuerdo con sus responsabilidades individuales dentro de la organización, con sus capacidades, con sus conocimientos y con sus habilidades.

Los comités pueden ser diversos de acuerdo a sus finalidades: comités de asesoramiento, comités de control, comités de desarrollo de directivos, etc., e independientemente de esa finalidad específica, los miembros del comité estarán alternativamente informando, decidiendo o consultando.

Es importante que el número de comités que tenga una empresa sea mínimo, pero que garantice que el trabajo que debe hacerse en común, entre individuos situados en puntos distintos de la estructura, se haga de forma adecuada y eficaz.

Cada comité debe tener un trabajo concreto y unas normas de funcionamiento que regulen su actuación. Para temas de poca importancia es aconsejable no formar un comité. Debe tenerse conocimiento de la existencia de todos los comités, de tal forma que la estructura acepte adecuadamente las decisiones que se tomen o las recomendaciones que se generen en cada uno de ellos. Cada uno de los miembros de un comité debe conocer perfectamente por qué pertenece a él, que relación hay entre el comité y sus responsabilidades personales y cuales deben ser sus aportaciones al mismo.

Los comités se reúnen sistemática y periódicamente y no por capricho de alguno de sus miembros; deben tener una agenda o un orden del día de la reunión y se recomienda que de cada reunión se realice un acta en la cual queden registrados los acuerdos logrados, las decisiones tomadas y los encargos por hacer o desarrollar. Para tomar decisiones, los miembros de un comité deben acordar los criterios que regirán las prioridades, las alternativas y las decisiones.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Eduardo Olaya
Copyright © Abril 2011 Instituto Internacional San Telmo.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

En la presente nota se aportan ideas para hacer más operativo su funcionamiento y desarrollar una breve reflexión sobre los dos tipos más frecuentes en las empresas: los comités de dirección y los consejos de administración.

ALGUNAS VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS COMITÉS

Los comités tienen ventajas, pero también presentan algunas dificultades; es importante que se conozcan las dificultades y las ventajas más comunes para diseñarlos y dirigirlos de la forma más adecuada.

Aunque los comités pueden tener diferentes responsabilidades como las que ya hemos mencionado (pueden controlar, pueden recomendar, pueden coordinar) las siguientes **ventajas** son comunes a los diferentes tipos de comité:

- 1) Integra a las personas que pertenecen al comité, quienes pueden estar situadas en distintos ámbitos geográficos o en diferentes áreas o departamentos y/o en distintas funciones y niveles jerárquicos.
- 2) Origina sinergias de conocimientos y de capacidades al analizar, desde varios puntos de vista, un problema común. Así mismo genera compromiso sobre las decisiones tomadas, en la medida que se incluyen las diferentes perspectivas e interpretaciones de los hechos, que aunque sean únicos, pueden tener apreciaciones y consecuencias diferentes para cada miembro del comité.
- 3) Se pueden analizar más objetivamente las situaciones, los problemas y las decisiones, ya que se amplían las visiones incompletas de los distintos responsables funcionales, quienes tienen una visión parcial de la situación por la que está pasando la empresa.
- 4) Se facilita la coordinación de las personas que participan en el comité, para la implantación de las soluciones en las que intervienen.
- 5) Es una herramienta importante de desarrollo de directivos, ya que en la medida en que se dialoga, se aporta y se recibe, en un ambiente constructivo de búsqueda de soluciones, se aprende a trabajar en equipo, facilitando la creatividad en la creación de alternativas y en la solución de problemas.
- 6) Se identifica de manera más objetiva, quiénes aportan o construyen soluciones, quiénes ayudan a profundizar y pensar, quiénes bloquean soluciones y quiénes son apáticos. Al ser esto percibido por cada miembro, ayuda a corregir las deficiencias personales y a desarrollar las potencialidades.
- 7) Puede ser utilizado, sobre todo en empresas familiares, para introducir a algún joven directivo en las responsabilidades de nivel de Gerencia y ayudarlo en su proceso de formación.

Algunos ***inconvenientes*** que se presentan con frecuencia, al iniciar en una empresa la formación de comités, son las siguientes:

- 1) Dificultad para identificar las personas que deben conformar el comité, cuantas menos personas mejor y deben ser las mínimas necesarias. Se recomienda que el número de miembros no sea menos de tres ni más de siete; el número debe ser flexible, se debe tener en cuenta que personas que no tengan participaciones adecuadas, probablemente estorbarán más en la eficacia del comité que lo que puedan ayudar.
- 2) No buscar diversidad y complementariedad de capacidades y conocimientos, descuidar las fricciones o dificultades que existan entre las personas que lo conformarán; deben participar todas aquellas personas que por sus capacidades puedan aportarle al comité y que sean responsables de la implantación de lo allí decidido.
- 3) Que no estén bien definidos los objetivos del comité. Debe quedar claro, desde el inicio, si el comité es de control, de información, de asesoramiento, de planificación, etc. De acuerdo con su tipificación, debe tener definido su alcance y los objetivos correspondientes. No debe tener más de cinco objetivos ya que puede desenfocar la actividad individual de sus miembros. La responsabilidad de cada directivo no puede quedar diluida por las exigencias de los comités a los que él pertenezca.
- 4) Mezclar excesivamente los rangos jerárquicos de los miembros. Es importante que los comités respeten ciertos niveles de poder que existan en la estructura, aunque en algunas ocasiones, en comités básicamente de consulta e información, es recomendable conseguir mezclas prudentes.
- 5) No definir adecuadamente la periodicidad de reuniones, por suponer que la exigencia del comité va a ser menor que la real o por querer disminuir los compromisos que el comité puede asumir. La periodicidad se debe definir de acuerdo con el tipo de situaciones o problemas que se analicen, de su importancia y de las consecuencias en la continuidad de la empresa. No debe confundirse el criterio de urgente con el criterio de importante.
- 6) No definir la forma en que se tomarán las decisiones en el comité. Lo ideal es que las decisiones se hagan por consenso, resultado de análisis completos, de plantear un buen número de alternativas y de acordar los criterios que guíen las decisiones; sin embargo en algunas ocasiones las decisiones habrán de tomarse por votación, lo cual no debe considerarse un fracaso del comité, cuando esto ocurra debe quedar registrado en el acta o resumen, no solo la decisión tomada, sino también las razones expuestas que defendían las personas que no estuvieron de acuerdo. Es muy importante que al tomar la decisión por votación, los que hayan votado de forma diferente asuman la decisión para no dificultar su implantación.