



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



¿SABRÍA TRABAJAR EN UN COMITÉ?

Durante los años de bonanza se relajan algunas buenas prácticas de trabajo diario directivo. La dirección de las reuniones y comités directivos habituales es una de ellas

POR LUIS MANUEL CALLEJA
Profesor del IEEM

Los comités pueden ser un grupo de trabajo institucionalizado en la organización, formado por personas directivas con posiciones específicas en la empresa, las cuales sistemáticamente se reúnen para tratar cuestiones que les afectan en sus distintas responsabilidades. Para la buena marcha se pueden distinguir dos tipos de aspectos: unos sobre su constitución; otros sobre su funcionamiento.

Lo que se necesita para constituir un comité:

-Estar institucionalizado el comité u oficializada la reunión de trabajo.

-Pocas reuniones con pocos objetivos y relativamente importantes.

-Tener bien definido su carácter: asesor, decisor, informador, supervisor, evaluador, formador, etc.

-Que los miembros –entre tres y nueve- sean los adecuados a lo que se vaya a tratar y que sean los esenciales para ello. Sin grandes desniveles jerárquicos entre ellos.

-Que la red de personas relacionadas con los miembros que puedan aportar externa y eventualmente algo, sea aprobada por la autoridad.

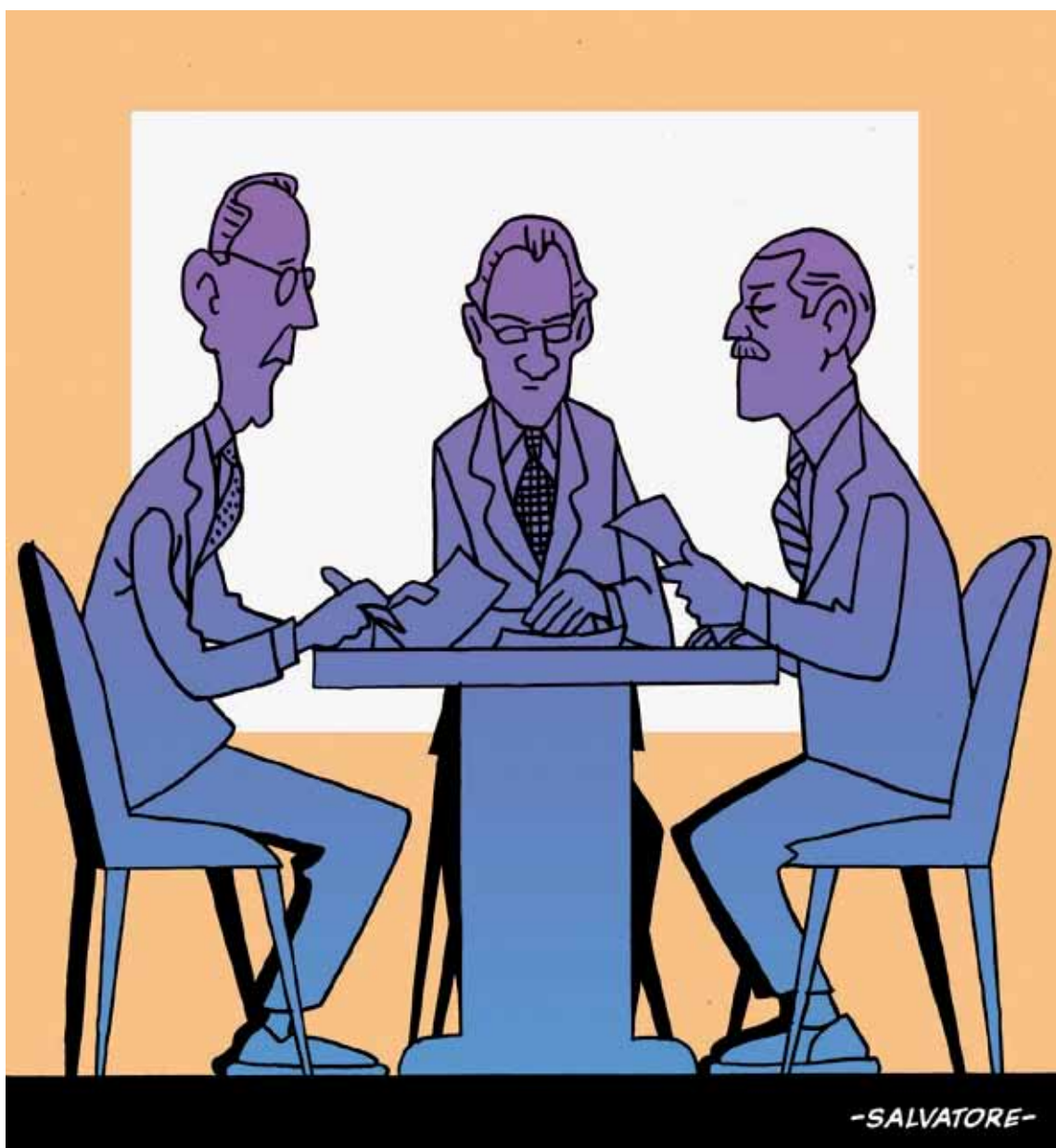
-Quien presida debe ser alguien con autoridad reconocida por los miembros. Conviene que sea una persona puntual, ordenada, capaz de trabajar y de hacer trabajar, de escuchar a los demás, conciliante, firme, de expresión clara y de juicio recto. Pero sin una personalidad excesivamente dominante.

-Para decidir: solo sirven los individuos... tras asesorarse del comité.

Tener en cuenta para el buen funcionamiento de un comité

-Ser muy riguroso en la puntualidad, al menos para el comienzo de la reunión. Procurar que su duración no exceda de las dos horas.

-Que se establezcan previamente ciertos aspectos de los procedimientos de trabajo que va a seguir el comité. El orden del día y el acta resumen son impres-



“Para el buen andar de un comité se deben considerar dos aspectos: unos sobre lo que se necesita para su constitución y otro sobre las características propias para un adecuado funcionamiento”

cindibles: deben ser repartidos a los miembros unos días antes y después.

-El borrador del acta resumen será dado a conocer antes de la siguiente reunión del comité, por lo menos aprobado por cada uno de los asistentes.

-El orden del día ha de representar el plan para seguir efectivamente durante las reuniones, y esto debe respetarse.

-Debe existir una forma establecida para que los miembros puedan incluir en el orden del día –a través del secretario y con aprobación del presidente, antes que el mismo sea repartido– algún tema que desean que sea examinado por el comité.

-Determinar cómo el comité

va a tomar sus decisiones. Es recomendable el consenso general, pero esto no ocurrirá siempre. Votar responsabiliza, aclara las cosas, forma y deja constancia de la postura de cada uno. El voto secreto no es admisible adentro, pero de cara al exterior es el comité quien toma la decisión colegiadamente y conviene que haya reserva. No se trata de conseguir “mayorías” sino de ver qué prevalece respecto a cada asunto.

-El igualitarismo no es necesariamente la norma más justa. La colegialidad –unidad básica de propósitos y tratamiento colectivo respetuoso con opiniones contrarias– pueden evitar que dos o tres personas puedan dominar el comité. Una costumbre fre-

cuente es que la/el presidenta/e tenga voto de calidad en caso de empate.

-Es necesario que la/el presidente esté a la altura de su responsabilidad. Debe conseguir que en las reuniones del comité se planteen las cuestiones que son importantes, que “se vaya al grano”. La presidenta/e debe también estar atento a obtener la participación y la cooperación de cada componente.

-Un procedimiento para el seguimiento: 1º) El comité designa a uno de sus miembros ejecutor. 2º) Esta designación consta en acta, junto con alguna indicación sobre la urgencia, medios, etc. 3º) Días después de la reunión, el secretario produce –además del acta– un memorándum (uno por acción) para recordar la acción que se ha decidido y asignado. 4º) Se reparten estos memorándum a cada miembro del comité. 5º) En el orden del día siguiente se reservan tiempos para que cada persona informe sobre el curso de la acción emprendida.

-En caso de persistente desacuerdo hay que llegar a una síntesis de las discrepancias (¿dónde están las coincidencias?, ¿dónde las diferencias?), apartándose tanto del exceso de compromiso como de las peleas.

-Seguir adelante con la misión encomendada al comité a pesar de la posible falta de colaboración de algún miembro. Pero si faltara algún esencial, se cancela la reunión. No se aceptan sustitutos de miembros esenciales.

-Que el local posea un mínimo de condiciones: temperatura, ventilación, insonorización, iluminación, acústica y facilidades de conectividad.

Hay muchas experiencias y buenas prácticas sobre las reuniones. Se trata de elegir una sensata y aplicarla persistentemente.

Muchos problemas en los directorios tienen su raíz en una mala labor de cooperación conjunta, antes que en incompatibilidades de carácter de los miembros, siempre que se tengan acuerdos básicos corporativos, es decir, que sean socios adecuados para la empresa... Pero eso ya es otro tema que merece ser abordado en otra ocasión. ●