

# Yo, tú, él... ¿son eficaces los comités?

■ Por Mercedes Rovira

A Napoleón, gran estratega y conquistador, se le atribuye un dicho que –al menos– nos deja pensando: “cuando quiero que un asunto no se resuelva, lo encomiendo a un comité”. En principio, no parecería recomendable permanecer indiferentes ante esa apreciación, porque intuimos o ya hemos experimentado que algo de cierto hay en ello.

Se nos vienen a la cabeza muchas ideas sobre el tema: necesidad de distintos puntos de vista, tareas excesivas para una persona, disolución de la responsabilidad en el colectivo... Datos a favor y en contra de esta forma de trabajo. Intentaremos, en las siguientes líneas, ordenar algunas reflexiones sobre las condiciones que deben reunir los comités y comisiones para que sean útiles, y aquellas formas solapadas de hacer sin lograr nada en que –tantas veces– se convierten las reuniones de los comités.

## Temáticas para las que son útiles

Cuando se presentan en la empresa cuestiones que afectan a distintos sectores de la misma, y que involucran a personas situadas en distintos cargos de la estructura, se da la oportunidad de formar un comité. Por ejemplo, la fabricación de un producto afecta a los departamentos de proyectos, compras, producción, costos, ventas. Para que el nuevo producto salga a tiempo, tenga un buen *marketing*, su precio sea adecuado al mercado, es necesario que esos departamentos se relacionen entre sí, y para trabajar conjuntamente, será sensato formar un comité integrado por las personas adecuadas.

Lo mismo sucede cuando es necesario que determinados directivos estén informados constantemente sobre el desarrollo de algunos problemas de la empresa.

En el primer caso, la comisión que se formó puede ser temporal para sacar aquel producto, explorar las mejores soluciones, y definir caminos a seguir. Una vez concluida esa etapa, posiblemente el comité se disuelva pues ya no tiene razón de ser.

En el segundo, es probable que se trate de un comité permanente, si de lo que se informa son asuntos de constante interés para el fin de la empresa.

También aparecen problemas en las instituciones que requieren el punto de vista de personas con distintas especialidades, por la complejidad del asunto, o por las consecuencias que se puedan generar si no se cuidan todos los extremos. Supongamos, por ejemplo, sucesos sobre los que se duda dar a conocer a la opinión pública. Actuar con prudencia requiere el consejo de expertos, y las personas individuales difícilmente pueden detectar consecuencias nefastas que podrían haberse evitado.

Podríamos continuar la lista de situaciones que recomiendan nombrar comités. Lo importante en todos ellos es saber claramente cuál es su función, qué se espera de ellos, qué personas deben integrarlos, qué método de trabajo seguirán.

## Condiciones que deben reunir

Los comités son de distinto tipo, según la función que tengan encomendada. Esto también determinará si deben integrarlo solo directivos, o también otras personas involucradas en el tema, o, incluso, especialistas externos a los que se consulta.

Hay comités de coordinación para interactuar entre distintos departamentos con un fin determinado,

- *Para que un consejo pueda considerarse tal, se requiere que participe de las decisiones importantes acerca de objetivos, políticas de la empresa y el seguimiento de esos objetivos.*

como es el ejemplo de un nuevo producto para lanzar al mercado. Pueden componerlo personas de distintos niveles con funciones específicas.

En cambio, una comisión de dirección para la toma de decisiones estará integrada solo por directivos. Si se requiere una consulta externa, se tratará de un comité de asesoramiento, pero las decisiones se tomarán –teniendo en cuenta los resultados de esa consulta– fuera del comité. El control para algunas líneas de acción que se consideran importantes, también puede dar lugar a un comité.

Tareas con visión de futuro, como pueden ser planes para desarrollar, fusiones, avances en el objeto de la institución, aplicación de investigaciones y un largo etcétera de innovación y crecimiento, pueden ser objeto de una comisión que, por su mismo fin, estará integrada por miembros muy bien elegidos para esas cuestiones específicas.

Algunos comités, como los de control, pueden también ejercer tareas de información u otras acciones, de tal modo que posibiliten no formar más comités que los necesarios, cumpliendo estos más de una función. Pero siempre conviene que sean bien conocidos y determinados sus cometidos. Es dañino para la institución que haya comisiones cuasi misteriosas, que generan malestar en el resto del personal por falta de claridad en sus funciones y consecuencias desconocidas para los no involucrados en la cuestión. Si el misterio incluyera a quienes lo componen el despropósito sería mucho mayor.

Un mismo comité de trabajo puede tener distintos cometidos a lo largo del tiempo: comprender la situación, tomar decisiones, hacer que las cosas sucedan y realizar modificaciones. Para comprender es necesario usar un cuadro de mandos compartido; para decidir, conviene estar de acuerdo en las prioridades; para impulsar, hay que medir cómo van las cosas objetivamente; para modificar, se precisa el análisis más desapasionado posible.

Cuando un consejo se reúne pocas veces, y solo lo hace para recibir información de la marcha de la empresa, no suele considerarse un comité. Para que un consejo o comisión directiva pueda considerarse tal, se requiere que participe de las decisiones importantes acerca de objetivos, políticas de la empresa y el seguimiento de esos objetivos mediante instrumentos adecuados. Ser miembro de un consejo

### **Mercedes Rovira**

*Doctora en Filosofía, Universidad de Navarra; Máster en Artes Liberales (Filosofía y Ciencias de la Educación), Universidad de Navarra; profesora de Antropología y de Ética, Universidad de Montevideo.*

mrovira@um.edu.uy

[ continúa ••• ]

... *¿Cómo utilizar eficazmente este medio de trabajo en equipo? Como en todo, las condiciones de las personas particulares, y un sistema de trabajo serio y riguroso serán imprescindibles para su buen funcionamiento.*

o comisión directiva y tener nula injerencia en los asuntos cruciales, equivale a ser "utilizado" para los fines de otros –los que deciden en otro ámbito– y es una forma bastante segura de quemar a personas de talento, que detectarán, tarde o temprano que el tiempo dedicado a esas reuniones no fueron horas bien invertidas, sino una pérdida de tiempo y –muy probablemente– una falta de respeto.

Por lo expuesto, se deduce fácilmente que trabajar en comités tendrá ventajas o desventajas según las temáticas que se traten y las personas que lo integran. Los temas complejos requieren más de un punto de vista, especialización, división de funciones. Pueden favorecer la creatividad si el ambiente de trabajo es propicio y facilitar la objetividad cuando hace falta corregir visiones demasiado subjetivas acerca de los problemas.

### **Puntos problemáticos para evitar**

Ahora bien, el concurso de varias personas para decidir algo puede ser la ocasión de un constante dilatar soluciones. Es preciso ser firme y exigente en la forma de trabajar para llegar a conclusiones operativas en cada sesión y no aplazarlas por motivos diversos: ausencia de algún miembro, discusiones interminables, no contar con los datos necesarios antes del inicio de la sesión, impuntualidad.

Hay que tener en cuenta que reunir a varias personas es costoso, no solo por las horas pagadas que consume de cada miembro, sino por el uso de

la infraestructura y otros materiales que se hacen necesarios. Si los que lo componen son miembros directivos que se ausentan de sus funciones ordinarias para la reunión del comité, los resultados de esas reuniones deben ser de verdadera utilidad para la empresa.

Hay cuestiones que, por la escasa importancia que tienen, no justifican formar una comisión; se desgastan inútilmente las personas y se termina perdiendo el tiempo. Además, hay que dosificar la cantidad de comités y reuniones a las que una persona puede atender. Si fueran excesivas las reuniones semanales a las que tiene que acudir por su presencia en varios comités, es dudoso que pueda resistir físicamente o actuar con eficacia.

Pero el punto principal que hay que evitar es la disolución de responsabilidades en el conjunto. Hay personas que tienen una gran tendencia a esconderse en el anonimato, sin hacerse cargo personalmente de la decisión tomada. Por este y otros motivos son recomendables las actas, en las que también conviene evitar la excesiva influencia del secretario que las lleva.

¿Cómo utilizar eficazmente este medio de trabajo en equipo? Como en todo, las condiciones de las personas particulares, y un sistema de trabajo serio y riguroso serán imprescindibles para su buen funcionamiento. Teniendo siempre en cuenta que institucionalizar un comité requiere de normas claras

... *“Análisis” como sinónimo de “parálisis” es un riesgo cercano al trabajo en comisiones, por eso hay que estar despierto para detectar cuando un comité funciona o no.*

que seguir, objetivos precisos que se persiguen, y que las aptitudes y competencias profesionales de sus integrantes sean acordes a esos objetivos que se buscan.

### **Cualidades personales que facilitan trabajar en comités**

En primer lugar, quien presida una comisión debe tener autoridad reconocida por los otros miembros, basada en su competencia profesional en la materia. Esta condición es imprescindible para su eficacia. Además, será muy conveniente que sea ordenada, puntual, trabajadora y con suficiente manejo para hacer trabajar a los demás y para delegar, conciliadora, y capaz de tomar decisiones firmes. Expresarse claramente y no tener una personalidad dominante en exceso.

Los miembros deberán distinguir bien entre lo que supone la toma de decisiones y la ejecución de las mismas. Los comités sirven para lo primero, pero la ejecución de las acciones es individual, y tiene que quedar claro en manos de quién queda realizar lo acordado. Responsabilizarse de las opiniones personales, y de las conclusiones a las que se llega en el conjunto, requiere el siguiente paso que es la acción. “Análisis” como sinónimo de “parálisis” es un riesgo cercano al trabajo en comisiones, por eso hay que estar despierto para detectar cuando un comité funciona o no, y si no cumple con los objetivos propuestos, tener la sensatez de suspenderlo.

Otra condición de los miembros es la discreción y ser oportunos para saber en qué ámbitos se trata cada tema. Las personas a las que les gusta lucirse con una información adelantada o que no son capaces de esperar a que informe sobre una resolución quien debe hacerlo, no sirven para un comité. Sucede lo mismo con las que tienen tendencia a hacer un doble juego, maniobrando a espaldas de los miembros del comité sobre asuntos que le competen solo a ese equipo.

... *Como siempre –y esto apuesta a ser un artículo de reflexión filosófica– las personas y la confianza en ellas es el punto clave en el trabajo de gobierno.*

Además de las cualidades para la dirección, hacen falta capacidades adicionales, sin las cuales, es incluso perjudicial que las personas integren un comité. Repasando las que han ido saliendo a lo largo de este escrito, podríamos sintetizar las siguientes como cualidades necesarias: saber escuchar a los demás, ser capaces de tomar decisiones, comprometerse con lo acordado, guardar reserva sobre lo tratado en las reuniones, tener firmeza en las opiniones, expresarse con claridad, ser puntuales.

### **Entonces, ¿es posible conseguir un comité eficaz?**

No es esta una nota técnica que se detenga en explicar con más detalle cómo organizarlos, llevar las actas, el orden del día y otros extremos que se aprenden en los libros y en las clases. Se trata de reflexionar sobre una realidad de la tarea directiva, como son en este caso las comisiones. A todos los que trabajamos en tareas de dirección este tema nos ha traído dolores de cabeza, y puede ser que se nos haya ocurrido cortar por lo sano y encargar los asuntos a “fulanito” que es trabajador y eficaz, y no complicarnos más con reuniones de personas de las que no vemos resultados contantes y sonantes.

Puede ser que esa postura, a la corta, sí sea el camino más “corto”. Es obvio que eso requiere también un jefe líder, con las metas claras y ordenadas en su cabeza, y un don de mando que no admita duda. También es probable que este jefe se vaya convirtiendo en un tirano si tiene todos sus hilos en la mano

y no sabe ir dejando temas al juicio y prudencia de otros. Cuando envejezca, ¿quién sigue? Cuando no sabe sobre algo, ¿quién lo convencerá?

Admitiendo que es lógico que haya temas en los que sí hacen falta los comités, reflexionemos un instante sobre las personas. Como siempre –y esto apuesta a ser un artículo de reflexión filosófica– las personas y la confianza en ellas es el punto clave en el trabajo de gobierno. No se puede desprender el gobierno de la antropología.

Estoy escribiendo estas líneas en un clima de serenidad espectacular: el mar por delante, el horizonte amplio y solo los sonidos de la naturaleza –los pájaros, las olas– llegan a mis oídos. La distancia de los asuntos cotidianos nos ayuda a “tomar distancia”, objetividad acerca de los problemas que causan las personas. Porque todos tenemos capacidad de aprender, de mejorar, de responder con mayor madurez.

No encontraremos fácilmente personas con las capacidades que hemos ido señalando. Pero eso no quiere decir que nadie sirve. Hay muchas que son jóvenes y pueden ir aprendiendo a ser más responsables de sus acciones, a saber aprender de la experiencia ajena, a dejarse aconsejar aunque les parezca la suya la única solución. Los asuntos no suelen tener una sola solución; hay mejores y peores soluciones, y de todas aprenderemos a sacar experiencia (de las peores, para no repetir las).

Hay directivos difícilmente soportables, pero ellos también podrán comprender que son capaces de equivocarse. Si no aprenden de sus equivocaciones ni saben rectificar, ahí sí es dudoso de que puedan servir, porque no se puede dejar la responsabilidad de la dirección en manos de quien se crea infalible: ninguna persona lo es, todos somos limitados. Admitir esa limitación, no en palabras sino en la propia convicción, lleva a buscar colaboradores más inteligentes y eficaces que uno mismo, y transmitir la propia sabiduría para llegar más lejos. Un egoísta, egolátrico y egocéntrico esto no lo entiende, y su arbitrariedad terminará por cegarlos en cosas cada vez más importantes. No en vano los italianos dicen que *"la collegialità e l'umiltà partecipatrice"*, constituyendo una de las bases de la denominada virtud del actuar institucional.

Por otra parte, no siempre se trata de llegar a la verdad ni de elegir un buen curso de acción técnicamente impecable. Hay que tener en cuenta que las empresas u otro tipo de organizaciones no son el resultado de una única mente ni del interés de una sola persona, es decir, que se constituyen como acuerdo pacífico entre varias personas que configuran lo corporativo sensu stricto. No es ya una cuestión de acierto u error, sino de conseguir cierta unidad de propósito entre varios. Para ello están los consejos o directorios constituidos como comités de trabajo, sin ellos no serían posibles las empresas de más de un dueño o fundador y no por limitaciones de conocimiento sino por necesidad política de colaboración.

Este artículo saldrá publicado antes de las vacaciones de casi todos sus lectores. Sin hacer propaganda de una buena playa, sí que es aconsejable tener un tiempo de descanso que descansen verdaderamente. Que descansen la mente de los líos que nos trae el trabajo, que esa limpieza mental nos haga ver las potencialidades de personas a las que todavía no les hemos descubierto sus valores, que nos demos cuenta a quién todavía no le hemos dado una segunda oportunidad. Que el desafío de llegar a un equilibrio a pesar de los problemas que seguirán existiendo, no empañe nuestro optimismo y capacidad de emprendimiento.

Las dificultades cotidianas son las moscas que en este momento paradisiaco también me acompañan: las soporto, pero no me quitan la calma. Es imposible fumigar la naturaleza. 🦟

---

*Este artículo, en las aclaraciones técnicas, se basa en la nota "Los comités como parte de la estructura directiva", de Manuel Bultó, profesor de Política de Empresa del IESE, 2008.*

**Deténgase.**

**Lea  
atentamente.**

**Piense**

**"Se requieren  
muchas  
buenas obras  
para construir  
una buena  
reputación,  
y solo una mala  
para perderla".**

*Benjamín Franklin*