

Prólogo

Los avances indudables en el campo del gobierno corporativo, tanto en su conocimiento teórico como práctico, se han centrado sobre todo hasta ahora en uno de sus elementos: el consejo de administración. La actual coyuntura económica es un recordatorio de que otros componentes del sistema de gobierno corporativo también juegan un papel muy relevante en cómo las organizaciones son lideradas y en el impacto que éstas tienen en la economía y la sociedad en su conjunto. Entre estos elementos destacan los ejecutivos máximos de las empresas y los comités ejecutivos que de manera más inmediata les reportan y ayudan en sus decisiones cotidianas y estratégicas. Prestar atención a la rama ejecutiva de la gobernanza de las empresas es imprescindible. Sin embargo, lo que se conoce sobre esta rama ejecutiva son, en mayor medida, aquellos temas relacionados con los ejecutivos máximos. Menos se conoce sobre sus equipos de dirección.

A aquellos que nos dedicamos al estudio del trabajo, los roles y las carreras de los altos directivos siempre nos sorprende el contraste entre, por un lado, la imagen mediática de los responsables máximos de las empresas, una representación muy individualista, aparentemente casi todopoderosa y que cambia, en su evaluación social, de la entronización de empresarios en momentos de crecimiento económico a las condenas incluso morales más radicales en épocas de crisis como la actual. Por otro lado, la realidad que observamos directamente en su quehacer y lo que nos relatan los propios directivos en nuestras investigaciones

es que el trabajo de la alta direcci3n es mucho m1s social y compartido de lo que a menudo se piensa. Y muchas veces tiene m1s limitaciones, en tenencia y uso del poder, de lo que se piensa, para lo bueno y lo malo. Pero, en especial, una mirada desapasionada al trabajo de los l1deres nos se1ala la importancia para 3stos de rodearse de un equipo competente y de confianza que les ayude en la toma de decisiones y que sea capaz de dirigir y de liderar, a su vez, las 1reas de gesti3n.

Aunando lo mucho que se sabe de din1micas de equipos con lo que vamos aprendiendo sobre gobierno corporativo, las p1ginas que siguen son una gran contribuci3n para paliar este d3ficit de conocimientos, conceptuales y pr1cticos, sobre los comit3s de direcci3n, unos equipos tan especiales y dif1ciles de liderar como imprescindibles.

El libro *Decisiones estrat3gicas* del profesor Jos3 Luis 1lvarez, que pertenece al departamento de Pol1tica de Empresa de ESADE, hace tambi3n 3nfasis en un aspecto crucial del buen liderazgo de empresas y que reflejan las dos citas que encabezan este trabajo: la importancia de los procesos de toma de decisiones. La direcci3n de empresas si quiere ser sostenible no puede basarse en el acierto o fracaso de decisiones particulares. La fuerza de las organizaciones, y a1n m1s las instituciones, est1 en un porcentaje de aciertos continuado y, como se dice ahora, sostenible. Y, evidentemente, estos porcentajes de aciertos vienen siempre m1s de un grupo de personas, con un l1der ejecutivo trabajando eficazmente con su equipo, que de individuos singulares trabajando de forma aislada.

La necesidad del 3nfasis en los procesos se acent1a en el aspecto con el que nuestro colega del claustro finaliza oportunamente el libro: la necesidad de procesos justos, un tema de especial relevancia para una instituci3n con la vocaci3n humanista de ESADE. Los l1deres de las empresas y sus equipos no tienen que acertar sostenida y 1nicamente en los contenidos, en el qu3 de las decisiones. Tanto o m1s importante es c3mo 3stas se adoptan y el impacto que la din1mica de toma de decisiones tiene en las capacidades organizativas a largo plazo y en la mejora profesional y humana de las personas que las componen. Por lo mismo, no se puede separar el liderazgo de organizaciones de la promoci3n de los principios b1sicos de los procesos justos.

En el caso de la toma de decisiones 3stos son: 1) participaci3n de los directivos y de las personas afectadas por las decisiones de que se trate

en los procesos que llevan a las mismas –cada vez es menos defendible una concepción de las organizaciones en las que éstas se dividan nítidamente en dos, los que mandan y se dedican a la estrategia y los que obedecen y se limitan a la implementación–; 2) suficiente exploración y evaluación de alternativas y opciones, un punto al que este libro dedica prácticamente un capítulo; 3) claridad y transparencia en el proceso de toma de decisiones –la manera en la que las decisiones se llevan a cabo debe ser conocido con anterioridad por los afectados, lo que constituye un criterio fundamental de justicia–; 4) comunicación y explicación suficiente y sincera de la decisión final; y 5) evaluación, aprendizaje y adaptación basadas en evidencias del resultado de las decisiones.

Es en los equipos de alta dirección, objeto de estudio de este libro de José Luis Álvarez, donde se juegan las importantes cuestiones que he comentado. *Decisiones estratégicas* es un texto imprescindible para los directivos y de especial urgencia en los tiempos que corren.

Carlos Losada
Director general de ESADE

Introducci3n

Este libro analiza las principales variables y dinámicas precisas para entender el funcionamiento, evaluar los resultados y promover mejoras en el diseño, la composici3n y los procesos de los comités de direcci3n o ejecutivos de las empresas. Este libro est, por tanto, principalmente dirigido a directivos, líderes o miembros de equipos de alta direcci3n y pretende ser una monografa de referencia, un vademécum, para ellos en este tema. Asimismo, puede ser de utilidad a academicos y estudiosos de la direcci3n de organizaciones que quieran iniciarse en este campo.

Según Álvarez, Gallo y Ricart¹, un comité de alta direcci3n es un equipo de altos directivos, con habilidades complementarias, que son congregados regularmente con el prop3sito comun de dar forma al trabajo colectivo de los ejecutivos de la empresa, basado en sus valores y objetivos estrategicos. Los comités de direcci3n son el equipo directivo de mas alta jerarqua y el mas comun entre los de alta direcci3n. Otros posibles ejemplos de equipos de alta direcci3n son los comités de negocios o de inversiones; el comité de estrategia, habitual en muchas empresas diversificadas; diversos comités *ad hoc*, tal es el caso del comité de seguimiento de alianzas de la multinacional espanola de telecomunicaciones Telef3nica; y el comité que en la petrolera Repsol reporta a su DGO, director general de operaciones (*Chief Operating Officer*, COO), nominado comité de direcci3n ejecutivo, y que es distinto del comité ejecutivo que reporta al presidente ejecutivo de la compana que es, a su vez, diferente del consejo de administraci3n; los comités de desarrollo de producto de muchas empresas en sectores

innovadores; así como grupos operativos o *task forces* de altos directivos establecidos, por ejemplo, para momentos de crisis.

Las dinámicas para la toma de decisiones ejecutivas que se proponen aquí, aunque elaboradas y ejemplarizadas predominantemente con referencias a comités de dirección, también se pueden aplicar –aparte de sus especificidades legales y normativas propias– a órganos del gobierno corporativo como los consejos de administración, con sus comisiones ejecutivas, de nombramientos y retribuciones, auditoria, y de ética y responsabilidad corporativa en algunas grandes empresas, etc.

Es una realidad interesante que, en los últimos años, gracias a las reformas emprendidas en todo el mundo, los órganos de gobierno corporativo, muy singularmente los consejos de administración, han mejorado notablemente su diseño y estructura (los aspectos más regulables) pero no tanto sus procesos, comportamientos ejecutivos y dinámicas de toma de decisión (los aspectos menos legibles y que más dependen de la profesionalidad de sus componentes, individualmente y como grupo). En contraste, a los equipos directivos jerárquicamente inferiores, como los comités de dirección, les ocurre lo contrario. Por un lado, su diseño y estructura son manifiestamente mejorables (por ejemplo, sus miembros lo son a menudo en base a su representatividad –como directores de áreas de negocio o departamentos– no por su papel imprescindible en decisiones que afectan a la integración de la empresa). Por otro lado, el hecho de tener menos prescripciones legales que los consejos de administración les ha permitido experimentar y mejorar más sus comportamientos y dinámicas o procesos de toma de decisión –aquello que depende de la iniciativa y liderazgo de su líder ejecutivo.

La variedad de comités de alta dirección es enorme, lo que puede llevar a cierta confusión, agravada por la falta de homogeneidad terminológica en los países latinos para referirse a los mismos, a diferencia, por ejemplo, del caso de Estados Unidos, donde tanto las estructuras de dirección mismas como el vocabulario usado para referirse a ellas son más homogéneos y unívocos. En las páginas siguientes las llamaremos indistintamente comités ejecutivos, comités de dirección o, cuando en algunos casos nos refiramos a organizaciones no españolas, Top Management Teams (como son conocidos en la literatura académica), o Executive Committees o Ex. Comms. Esta variedad y equivocidad terminológica también se produce en lo concerniente a la persona que

ocupa el vrtice de la organización y lidera los equipos que nos ocupan. En España, títulos como presidente ejecutivo, consejero delegado, director general, incluso gerente, pueden referirse a tareas muy similares, o muy distintas. Una posibilidad para facilitar la lectura de este libro e impedir excesivas polisemias era llamar al puesto ejecutivo de más alta ubicación jerárquica, y cabeza de los comités de alta dirección, con la expresión, literalmente descriptiva, de jefe ejecutivo máximo, pero quizás connota en exceso a caudillo, a *fascio*, de los tiempos del Imperio Romano o de algunos regímenes del siglo pasado. Otra alternativa, para agilizar la lectura, era usar su acrónimo JEM, pero con el inconveniente de sonar demasiado a jerga militar. Finalmente, he decidido utilizar la expresión más general de líder ejecutivo. Los supuestos que esta expresión tiene, y que me van bien para este texto, son dos. Primero, es un directivo al que reportan directamente otros directivos y, por tanto, los equipos que dirige son necesariamente de alta dirección. Segundo, implica que un comité ejecutivo exige bastante más que mera administración o gestión. Es ese plus el que intenta capturar la palabra líder.

El liderazgo de los procesos de decisión en equipos de alta dirección es un tpico peculiar. Los líderes ejecutivos de comités de dirección, para ejercer eficazmente sus responsabilidades, han de poner en juego una amplia gama de competencias: desde sus experiencias directivas –que le proporcionarán reglas muy prácticas sobre cómo conducir reuniones–, a saberes que deberían ser sistemáticos de psicología social y dinámica de grupos, a también, por ejemplo para el caso de consejos de administración, conocimientos normativos. Esta pluralidad de conocimientos, muy distintos entre sí, plantean interesantes dilemas de estilo al autor: cmo transmitirlos en un mismo texto sin que merme ninguna de sus especificidades y complejidades? Ya que este libro está primordialmente dirigido a directivos, he intentado evitar maneras académicas prescindibles (por ejemplo, incluyo pocas notas). Cuando pienso que se necesita un estilo especialmente conciso y aplicado, como en los apartados dedicados a prácticas excelentes de liderazgo de comités de dirección, en las últimas páginas de los capítulos 4 y 5, así lo desarrollo. Sin embargo, cuando considero que argumentos conceptuales o determinadas precisiones terminológicas añaden un importante valor añadido no escatimo complejidad o abstracción a la exposición. Esto ocurre sobre todo en el capítulo 2, que el lector directivo profesional podrá, si lo desea, esquivar y volver a él, en su caso, si la lectura de los capítulos posteriores, en especial el capítulo 4, así se lo recomiendan para un mejor aprovechamiento.

Por tanto, he intentado que el estilo siga al contenido, por decirlo así, y no me ha importado usar cierta variedad de estilos.

En el afán de utilidad y rigor incluyo una extensa bibliografía, con referencias tanto prácticas como académicas. En la bibliografía he subrayado en negrita aquellas referencias directamente pensadas y escritas para directivos y que considero del mayor interés aplicado. Hay otra intención al incluir una bibliografía con una larga serie de entradas: enfatizar que éste es un campo con una gran tradición. En una época en que tantos libros de dirección de empresas y liderazgo se publican, que se pretenden demasiados de ellos directamente emanados de la ciencia infusa de sus autores (cuando, casi siempre, uno puede encontrar en ellos trazas de otros trabajos, de otros autores, cuya referencia es cuidadosamente evitada), es bueno recordar que todos tenemos, y yo en este libro, una deuda importante con tantos predecesores que han recogido datos y desarrollado argumentos sobre retos directivos que gracias a ellos ya se pueden abordar mucho mejor.

El plan del libro (ver también el índice) es el siguiente. En esta introducción describo el propósito, la audiencia y estructura del texto. También, como es propio de las introducciones, aclaro algunas cuestiones de vocabulario y metodología.

El capítulo 1 comenzará distinguiendo –y es una diferenciación con consecuencias importantes para la práctica– entre grupos, equipos y comités de dirección. Después resumiré los rasgos (y patologías) principales y habituales de los comités ejecutivos, que explican la generalizada insatisfacción respecto a su funcionamiento por parte de sus integrantes y responsables. A continuación, para rebatir esa insatisfacción e insuflar optimismo en el lector, resumiré los argumentos que justifican la existencia de los comités ejecutivos.

En el capítulo 2 explico la teoría de la contingencia –la que mejor da cuenta de la lógica del diseño organizativo– y la aplico a las estructuras de poder organizativo: equipos de dirección, oficina del líder ejecutivo, consejos de administración, etc. A continuación, propongo y detallo las seis contingencias o dimensiones del entorno externo, interno y directivo a las que ha de adaptarse el diseño de los comités de dirección. Como comentaba líneas arriba, éste es el capítulo más conceptual del libro. Tanto en los comités de dirección como en otros equipos de alta direc-

ción es imprescindible la división del trabajo y distribución de roles entre sus componentes. El capítulo 3 explicará los roles directivos que deben ser representados entre el líder ejecutivo y los miembros de su equipo y las dificultades psicológicas y profesionales inherentes a esa representación. Los capítulos 2 y 3 siguen de cerca mi trabajo, coautorado con mi colega de ESADE Silviya Svejnova², sobre roles y relaciones en la cúspide de las organizaciones. En este libro, el lector académico interesado podrá ampliar los conceptos y las referencias que estime necesarios sobre los aspectos tratados en estos dos capítulos.

El capítulo 4 se centra en el diseño de los comités de dirección. Se entiende por diseño su estructura (por ejemplo, ¿el comité funciona sólo en régimen de plenario? O ¿pueden existir subcomités? ¿Cuándo? ¿Para qué?) y su composición (¿quiénes y cuántos deben sentarse en un comité ejecutivo?). Se prestará especial atención a la importancia de la heterogeneidad de perspectivas, experiencias y características de los miembros de los comités. Tanto este capítulo 4 como el 5 acaban con secciones que incluyen una completa serie de recomendaciones muy prácticas sobre el liderazgo de las reuniones de los comités de dirección.

El capítulo 5 explora las dinámicas sociales claves que se han de resolver adecuadamente en los procesos de toma de decisión: mayorías frente a minorías y conflicto frente a consenso, este último excesivamente sobrevalorado en el mundo de las empresas. La exposición se basa en el análisis de tres conocidos casos de decisiones bajo presión. Dos de estos casos son ya legendarios en las investigaciones sobre este tema: las decisiones de Kennedy en el fiasco de bahía de Cochinos y la crisis de los misiles. El tercer caso es mucho más reciente y cercano, la decisión del entonces presidente José María Aznar de sumar la posición de España a la de Estados Unidos en relación a la invasión de Iraq. Estas situaciones, todas ellas de alto riesgo e incertidumbre, acercan el libro a los apremiantes retos a los que los directivos se están enfrentando actualmente.

La tesis principal de este libro, en línea con las mejores obras recientes sobre el tema³, es que, a la hora de analizar e implementar las mejores prácticas de toma de decisiones en un equipo de alta dirección, lo más importante son los procesos. No se puede analizar la eficacia de un comité ejecutivo única o predominantemente por los resultados concretos obtenidos en decisiones específicas. Al fin y al cabo, los resultados de las empresas están sobredeterminados: influyen sobre ellos una multitud de

variables, cuya eficacia puede depender en parte de que sean redundantes, además del factor suerte. Es más racional y profesional centrarse en los procesos: si están bien diseñados e implementados nos darán un promedio alto de aciertos en el medio y largo plazo. Son las *chances* de las que hablan Wageman, Nunes, Burrus y Hackman (2008) y las *odds* de Roberto (2005), citadas al inicio del libro. Estos promedios de aciertos deberán ser el objetivo que deben buscar los líderes ejecutivos. Por la importancia de los procesos de toma de decisión en equipos de alta dirección, el capítulo 5, el último y con más páginas, está dedicado a ellos.

Este trabajo cierra una tetralogía del autor sobre gobierno corporativo, con un trabajo sobre cada uno de sus elementos básicos: consejos de administración, juntas de accionistas y líderes ejecutivos con su foro especial de toma de decisiones (los comités de dirección). La primera de estas obras, centrada en el sistema de gobierno corporativo general, aunque especialmente enfocada a los consejos de administración, la escribí con Gallo, uno de los colegas que más me han enseñado, y Ricart (1998). Después, junto a este último y Gifra (2005), exploré la entonces poco estudiada conexión consejos de administración-accionistas (hasta entonces se habían privilegiado a los consejos de administración como el punto de apoyo para las reformas del gobierno corporativo). Con Svejenova (2005) trabajé las distintas configuraciones pluripersonales de poder ejecutivo, enfoque que finalizo en esta obra centrada en la toma de decisiones estratégicas por los comités de dirección, el equipo por antonomasia del líder ejecutivo.

Cerraré el libro con la bibliografía antes citada y esta introducción, con tres agradecimientos. Primero, a la cátedra de Liderazgos y Gobernanza Democrática de ESADE, donde he encontrado un entorno altamente estimulante para debatir ideas sobre los retos del liderazgo. Segundo, a Herminia Ibarra y Martin Gargiulo, profesores y sucesivamente directores del Departamento de Comportamiento Organizativo de INSEAD, quienes desde hace años me otorgan su confianza para colaborar con su departamento en numerosas iniciativas académicas y docentes, que me han forzado a refinar mi pensamiento sobre estos temas y sobre cómo transmitirlo a altos directivos. Tercero, a mi asistente de investigación Lily Collette Nevada, fiable y minuciosa. Y, finalmente, a Marcelino Elosua, presidente de LID Editorial Empresarial y a Helena López-Casares, editora de la colección de Acción Empresarial, por su confianza al incluir este libro en su prestigioso fondo editorial, y por su rapidez y solvencia en la producción del mismo.

1

¿Por qué son tan importantes (y difíciles de liderar) los comités de dirección?

1. Grupos, equipos y comités de dirección: definiciones y diferencias

Como avanzaba en la introducción, un comité de dirección es el grupo de ejecutivos que reporta directamente al líder ejecutivo de la organización y que se esfuerza en conseguir un propósito común: dar forma al trabajo colectivo de los directivos de la empresa sobre la base de los valores y objetivos estratégicos¹.

Un comité de dirección es conceptualmente (y, normativamente, lo debería ser en la práctica) un equipo de trabajo y, por consiguiente, comparte con todo equipo unas características básicas comunes; sin embargo, es un equipo que presenta ciertas particularidades. Primero trataré los elementos comunes. Los que con más frecuencia aparecen en las definiciones de equipos de trabajo son los siguientes:

- Propósito común: el equipo tendrá un objetivo u objetivos que sólo se puede predicar del equipo como tal, en cuanto que entidad diferenciada de la suma de sus miembros y de la suma de los objetivos individuales de los mismos.
- Interdependencia: necesidad de tareas compartidas para conseguir los objetivos.

- Claridad de roles y retribución: el equipo tiene que tener unos roles establecidos. Las expectativas que generan los roles pueden provenir del organigrama formal o de la estructura social o informal –esto es secundario– pero los miembros del equipo han de conocer lo que se espera de cada uno de ellos.
- Responsabilidad individual y mutua: dado que existe un propósito común, cuya consecución precisa la contribución de todos los miembros del equipo, los resultados no pueden ser atribuidos a méritos o deméritos de los participantes individualmente considerados. Dicho en lenguaje jurídico: los miembros de un equipo –en cuanto a sus acciones y resultados– son solidarios, no mancomunados. Esto es, además, legalmente así para los miembros de un consejo de administración.
- Existencia de sinergias: lo que consiguen los directivos en un equipo debe tener un valor añadido superior a lo que obtendrían trabajando individualmente o en un grupo sin coordinación. Es más, ha de ser superior a estas dos medidas, incluso descontando de sus beneficios los llamados costes de proceso, como los derivados del tiempo de interacción (las decisiones en equipo son más lentas que las tomadas individualmente), las fricciones personales (gestión de los malentendidos o conflictos frecuentes en los equipos), los costes de desarrollo (formación a los miembros de los equipos en cómo trabajar conjuntamente), etc.

Los comités de dirección deberían ser equipos como los que acabo de definir, más que meramente grupos, que suponen un grado menor de cohesión social y funcionalidad. Un grupo de trabajo es una agrupación cuyos miembros interactúan principalmente para intercambiar información, prácticas excelentes, perspectivas y para tomar decisiones que les ayuden a desempeñar mejor, individualmente, sus responsabilidades respectivas.

Lamentablemente, un número relevante de comités ejecutivos son sólo grupos ejecutivos y un número, aún mayor proporcionalmente, de consejos de administración se limitan a tener dinámicas de grupo, no de equipos². Y, a veces, ni siquiera de grupos.

Uno de los problemas de los equipos de alta dirección es que, como los investigadores del tema reconocen, poco se sabe de su dinámica real en comparación con lo mucho conocido sobre otros equipos de jerarquía inferior en la organización. Sí sabemos, al menos, que son equipos especiales, con dinámicas diferenciadas a las de los equipos jerárquicamente inferiores. Según Nadler y Ancona, en un espléndido e influyente trabajo (1998), los factores *sui generis* de los equipos de alta dirección son los siguientes:

1. La importancia del entorno externo: normalmente, el ápice de la organización no es sólo la máxima referencia jerárquica interna, sino también el punto de encuentro de la empresa con sus distintos entornos externos: el entorno económico (por ejemplo, altos directivos de empresas clientes o proveedores tanto de materias primas como de recursos financieros), el contexto institucional (por ejemplo, relaciones políticas) y el mapa social (como la comunidad donde se incardina la empresa, o los grupos de presión o de interés).

2. Complejidad de la tarea y de decisiones: a las decisiones rutinarias, donde hay claramente soluciones que son acertadas o erróneas y donde lo importante es la precisión en esas soluciones, se denominan de categoría I o *problem-solving*, y son propias de equipos inferiores a los de alta dirección. Las decisiones que enfrentan problemas menos estructurados, con menos precedentes, son las llamadas decisiones de categoría II o *decision-making*, en las que los valores y estilos de los directivos juegan un papel muy importante como criterios de decisión, a falta de otras reglas más operativas y, por tanto, donde las diferencias sobre valores y entre estilos pueden llevar a conflictos irresolubles. Estas decisiones son más difíciles y heterogéneas que las propias del resto de equipos de la organización: entre los consejos de administración, el líder ejecutivo y los comités ejecutivos se deciden los fines y los medios principales de la organización (en qué proporción interviene cada uno de estos órganos depende de cada empresa en concreto y de las normas generales de gobierno corporativo³) y, por tanto, estos equipos suelen

enfrentarse a decisiones no repetitivas, no recurrentes y con resultados imperfectos. Frank Harrison (1999) desgana en detalle las características de estas decisiones de categoría II, que son las que ocupan a los comités ejecutivos y, por tanto, a este libro:

- El objetivo de la decisión es mejorar la organización en el largo plazo.
- La decisión final intenta ser la mejor entre un conjunto de alternativas, cualquiera de las cuales podría razonablemente conseguir el objetivo.
- La decisión se toma bajo un grado relevante de incertidumbre atribuible a información imperfecta, restricciones de tiempo y coste, y limitaciones cognitivas del decisor.
- La decisión normalmente tiene como consecuencia cierto grado de cambio para la organización en su conjunto o para una función o programa principal.
- La decisión requiere necesariamente el compromiso de recursos escasos y, por tanto, incurrir en costes de oportunidad. La estrategia consiste, precisamente, en decir que no, en renunciar, en limitar el número de posibles futuros. Por eso, las decisiones estratégicas causan tanto estrés: a los humanos, psicológicamente, nos cuesta mucho renunciar a parcelas de posibilidad.
- El acto de selección de alternativas es un medio respecto a un fin (la consecución de un objetivo), no un fin en sí mismo.
- En este tipo de decisiones, con pocos precedentes e incertidumbre sustancial, los decisores tienden a sobrestimar sus probabilidades de éxito. El optimismo es funcional a la raza humana y especialmente a roles como los de alta dirección, donde se tienen que tomar decisiones en situaciones débiles (en unas líneas las definiremos) y arriesgadas. Ya que es imposible esperar a tener todos los datos para tomar decisiones con parámetros de perfecta racionalidad, éstas se tienen que adoptar sin garantías: hace falta pues optimismo y orientación al riesgo por parte del líder.
- El éxito de la decisión se puede verificar en términos del grado de consecución de los objetivos.

- El problema es que en tiempos de presión competitiva incesante, escrutinio público detallado –a menudo publicitado por la prensa y por diversos grupos de interés o *stakeholders*– e incertidumbre creciente, las diferencias entre valores a la hora de decidir pueden ser inevitables, llevando a los equipos de dirección a altos niveles de conflictividad estructurales.

Para entender las dificultades específicas de liderar comités ejecutivos, derivadas de las características intrínsecas de las tareas que le son propias, es útil traer a colación los conceptos de situaciones fuertes y débiles que, desarrolladas por psicólogos sociales en los años setenta (entre ellos destacó Walter Mischel), tanto ayudaron a entender la relación entre personalidad y contexto social. Una situación fuerte es parecida a la que generan los problemas que exigen decisiones de categoría I y se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Es fácil que todos los participantes en la decisión conceptualicen la situación que confrontan de la misma manera.
- Inducen a tener expectativas uniformes en relación a lo que debería ser el tipo de respuesta apropiado.
- Proveen de incentivos adecuados para la implementación de esos tipos de respuesta.
- Requieren de competencias que todos los miembros del equipo disponen.

Las situaciones débiles se caracterizan, por el contrario, de la siguiente forma:

- No se pueden codificar de manera similar.
- No generan expectativas uniformes.
- No ofrecen incentivos para enfrentarlas o para enfrentarlas de manera similar.
- No existen planes de formación o desarrollo para la generación del comportamiento adecuado en los participantes en este tipo de decisiones.

Obviamente, los retos a los que se enfrenta un comité ejecutivo son los propios de situaciones débiles, en especial los de definición estratégica, en que tanto los fines como los medios no están predeterminados. Lo interesante de la distinción conceptual entre intensidad de situaciones es el efecto que tienen en los directivos inmersos en las mismas, dependiendo de sus tipos de personalidades. Aquellos directivos más orientados al propio desarrollo personal, a la fijación autónoma de objetivos personales y a su consecución persistente, así como los más asertivos, son los que mejor ejercen su tarea en situaciones débiles y, a su vez, son más atraídos por ellas. Es de esperar, pues, que en entornos de alta dirección, donde abundan las situaciones débiles que requieren decisiones de categoría II, la población o la ecología, por decirlo con terminología más actual, estará dominada por directivos autosuficientes y agresivos que no escapan de conflictos y son, por consiguiente, más difíciles de liderar.

Una tercera manera muy interesante de conceptualizar las decisiones propias de un comité de dirección, pues incluye de manera explícita variables emocionales, se encuentra en un artículo de Edmonson y McLain Smith (2006). Estos autores distinguen entre temas fríos y calientes (respectivamente, *Cool Topics* y *Hot Topics*) en las discusiones de los equipos de alta dirección. Son precisamente los temas calientes —aquellos que generan más emociones, más conflicto interpersonal— los propios de los comités de dirección, análogos a las decisiones de categoría II y a las situaciones débiles. En el cuadro 1.1, extraído del artículo de Edmonson y MacLain Smith referenciado, se aprecian las diferencias entre los dos tipos de temas.

Finalmente, otra clasificación dicotómica en la misma dirección es la de Mankins (2004), quien distingue de la siguiente manera las decisiones estratégicas de las rutinarias. Las primeras son:

- basadas en hechos y datos que aseguran que versan sobre actividades que generan valor.
- cuentan para cada decisión con al menos tres alternativas detalladas.
- son consecuentes, en el sentido de que se integran inmediatamente en el plan operativo de negocios y, por tanto, pueden ser sujeto de medida y evaluación.

Cuadro 1.1. Contraste entre temas fríos y calientes

	Temas fríos	Temas calientes
Datos	Accesibles, relativamente objetivos, pueden ayudar a evaluar la validez de distintas alternativas.	Controvertidos o inaccesibles, su interpretación es altamente subjetiva, no ayudan a evaluar las distintas alternativas.
Grado de certidumbre	Alto (asuntos a corto o medio plazo, escenarios realistas).	Moderado a bajo (asuntos a largo plazo, escenarios muy hipotéticos).
Intereses	Bajos a moderados (asuntos a corto o medio plazo, escenarios realistas).	Altos.
Objetivos	Ampliamente compartidos.	Diferencias importantes sobre valores e intereses.
Debates	Razonables, basados en hechos, colegiales.	A menudo, emocionales, con falta de acuerdo sobre qué hechos importan, qué significan, con ataques personales frecuentes.

La naturaleza intrínseca de las decisiones a tomar –estratégicas, temas calientes, decisiones de categoría II, situaciones débiles– hace que, a falta de claridad sobre hechos, objetivos y criterios de decisión, los aspectos personales y, con ellos, los sesgos subjetivos de los miembros de los comités de dirección tengan un gran impacto. Estos sesgos, entre otras causas, generan los problemas recurrentes que encontramos en los equipos de alta dirección. El siguiente apartado se dedica a ellos.

2. Problemas típicos de los comités de dirección

Tanto los estudiosos del tema como los propios directivos admiten que la calidad del trabajo en equipos de alta dirección deja, en promedio, mucho que desear. En las páginas siguientes resumo los principales problemas recurrentes para el correcto funcionamiento

de los equipos de alta dirección, según mi experiencia y los trabajos de Amason (1996), Woolbridge y Floyd (1990), Eisenhardt y otros (1989), Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois (1997) y, sobre todo, Hambrick (1995) y Katzenbach (1998):

- En primer lugar, hay que tener en cuenta que, al menos hasta la generación que está hoy en día en las cúspides empresariales, una fracción significativa de altos directivos han basado su éxito en resultados obtenidos con un estilo autoritario, asertivo, no consultivo e individualista⁴. Por consiguiente, sus capacidades aprendidas –aprendizaje reforzado por su éxito profesional– pueden resultar inadecuadas para el tipo de trabajo colectivo necesario en un equipo de alta dirección. Quizás, en el futuro, cuando lleguen a la cumbre de las empresas generaciones de directivos más acostumbrados a trabajar y a ser evaluados en equipo, éste ya no será un factor negativo tan relevante.
- La segunda dificultad tiene que ver con la falta de competencias profesionales idóneas de los miembros del equipo de dirección, ya que muchos de ellos llegan al mismo hacia el tramo final de sus carreras, desarrolladas en y para entornos pasados que, probablemente, son distintos a aquellos a los que se han de enfrentar en el futuro como miembros de la alta dirección. Esta dificultad es especialmente importante, dadas las altas velocidades de cambio en numerosos sectores económicos. Una de las paradojas de una sociedad cada vez más especializada es que las competencias recompensadas en el ascenso a la dirección de las empresas ya no son útiles una vez una posición de liderazgo ejecutivo ha sido alcanzada.
- El tercer problema se refiere a las posibles rivalidades por la sucesión del líder ejecutivo, cuyos candidatos suelen estar entre los miembros del comité de dirección, vivero típico para el cargo, y que pueden perjudicar el espíritu colaborador en el mismo, tanto antes (competencia por la designación de sucesor) como después (resentimiento hacia el vencedor) de la decisión sucesoria. Las rivalidades por la sucesión son especialmente intensas porque el juego sucesorio en las empresas es un juego de suma cero, en el

que el que gana se queda con todo [*winner takes all*] y donde ser segundo no vale (es más, suele significar la salida de la empresa en búsqueda de otra organización normalmente de menor tamaño o complejidad en la que sí pueda ser primero). Es racional, por tanto, para los participantes en una competición sucesoria, seguir estrategias competitivas muy agresivas, que pueden resultar en detrimento del buen funcionamiento del comité de dirección y, por consiguiente, de la empresa.

- El comportamiento político intenso puede ser un problema que puede provenir tanto de las rivalidades sucesorias mencionadas como de las naturales diferencias profesionales entre los directivos, tanto sobre la estrategia (fines) como sobre la organización (medios) de la empresa. Además, ya que los altos directivos suelen ser animales políticos experimentados y eficientes (en caso contrario, no estarían donde están), estas diferencias profesionales naturales se suelen jugar de manera muy agresiva y sofisticada. Estas dinámicas híper políticas pueden afectar negativamente a la empresa en una variedad de aspectos: mayor lentitud en la toma de decisiones por el tiempo dedicado a actividades políticas internas⁵, tendencia a adoptar decisiones poco arriesgadas porque en caso de equivocación los directivos pueden perder su reputación y, por tanto, quedar más expuestos a ataques, otros perjuicios derivados del hecho de que los ganadores de contiendas políticas no son necesariamente los mejores directivos o los mejor intencionados, sino simplemente los más hábiles con las tácticas o los que tienen mejores apoyos. Los juegos políticos en las empresas no son métodos de selección meritocrática.
- Alta visibilidad del equipo de dirección, al que el resto de la organización prestará mucha atención, tanto a lo sustantivo de sus decisiones, como a lo estilístico y simbólico. Al fin y al cabo, de este equipo dependen las operaciones de la organización, sus procesos, sus estilos, además de las carreras y remuneraciones de casi todos sus miembros (o a través de decisiones individualizadas o de políticas generales que pueda establecer el comité ejecutivo). Sólo las carreras y remuneraciones de los propios miembros del comité de dirección no están obviamente sujetas al mismo comité,

dependiendo del líder ejecutivo o del consejo de administración. A su vez, la compensación del líder ejecutivo depende del consejo de administración sujeto a ratificación de la junta de accionistas⁶.

- Rol único del líder ejecutivo: un director general o un consejero delegado de una empresa suelen tener, con los miembros de su equipo, tanto o más distancia de poder que la habitual en otras organizaciones ubicadas en otros sectores (como, por ejemplo, en las organizaciones públicas, donde los funcionarios están sometidos a reglas universales más que a dependencias personalistas), especialmente porque en una empresa no hay normalmente recurso de apelación o mecanismo similar a las decisiones de la persona en el vértice de la misma.
- Cabe señalar también lo que, en célebre expresión, Janis (1982) llama pensamiento grupal o *groupthink*, es decir, la búsqueda de consenso y unanimidad en la toma de decisiones de un grupo, aun a costa de la racionalidad, la falta de debate y de suprimir las opiniones divergentes o de las minorías. Este problema suele producirse, precisamente, en equipos con alta interacción entre ellos, muy unidos.
- Una problemática inversa a la anterior es la fragmentación del equipo: cuando los miembros del comité de dirección trabajan en sus respectivos dominios sin interacción substantiva relevante con sus colegas. A veces, la fragmentación es inevitable, ya que en algunas empresas la tarea común a un grupo de directivos de alta dirección es mínima o inexistente o, por decirlo con el lenguaje de Thompson (1968) que estudiaremos en detalle en el siguiente capítulo, no necesitan interacción mutua o recíproca. Los comités se convierten entonces, meramente, en foros de información mutua de las distintas actividades de las áreas representadas en los mismos grupos. Hackman (2002) llama a estos grupos, sin verdadera interdependencia, *co-acting groups*: en ellos, cada miembro tiene un trabajo individual para cuya realización no depende de los otros. Que muchos de los comités de dirección sean, de hecho, grupos sin verdadera interdependencia es el tema principal de uno de los libros más influyentes sobre equipos directivos: *Teams at the Top* de Jon

R. Katzenbach (1998a). El argumento de este autor es que, con frecuencia, el trabajo en equipo no es necesario en la cima de la organización. La toma de decisiones individuales, por ejemplo por el líder ejecutivo, o por un miembro del comité en su esfera de responsabilidad, puede ser pertinente para determinadas situaciones caracterizadas por la urgencia de los temas que hay que decidir o implementar, determinadas exigencias de responsabilidad, el aprovechamiento del tiempo y el talento de los directivos disponibles, y otras posibles contingencias. Es decir, la conveniencia de que determinada decisión sea tomada por el líder ejecutivo en solitario, o con su equipo directivo será contingente, o situacional, a una serie de variables, que examinaré en detalle en páginas siguientes.

El problema que Katzenbach percibe es, precisamente, el exceso de equipos allí dónde o cuándo no son necesarios. La buena reputación de la cultura participativa, y de los grupos y equipos en muchas empresas y en la sociedad en general (la ideología que ensalza el trabajo en equipo casi forma parte de lo políticamente correcto), conduce a que muchas decisiones o tareas pasen innecesariamente por equipos, incluso por un consenso, cuando deberían ser objeto de decisiones individuales.

Katzenbach en sus trabajos esgrime su propia serie adicional de razones para la abundancia de equipos fragmentados en la alta dirección de las empresas.

- La primera de estas razones es la composición de los comités de dirección, a menudo determinada no por las necesidades objetivas de una tarea en común, sino por la cualidad representativa de sus miembros, o su estatus. Es decir, forman parte de los comités de dirección aquellos directivos que lideran las unidades o áreas de negocio más importantes o más grandes de la empresa, con independencia de que sean necesarios para decisiones que afecten íntegramente a la misma. Este es un defecto común en España donde la presencia en un comité de dirección puede ser sentida como un derecho adquirido por el mero hecho de liderar un departamento, y la no presencia en el mismo como una carencia de estatus o como un castigo.

- Se añade a la razón anterior que los comités de dirección son equipos a tiempo parcial, pues sus componentes invierten la mayor parte de su tiempo en las tareas que corresponden a su rol de ejecutivo superior individual de una unidad, y pueden carecer de suficientes experiencias de trabajo en común para integrarse de manera eficiente con otros directivos, o pueden carecer de incentivos, económicos o de carrera, para hacerlo. Al argumento anterior, se suman la verticalidad de la estructura de poder típica de las organizaciones complejas y la individualidad de los puestos directivos, que facilitan la fragmentación de los equipos de alta dirección.
- Esta fragmentación se define, por algunos autores importantes como Hambrick (1995), como la ausencia de integración de comportamiento. Ejemplo de esta falta de integración es la existencia frecuente de barones, jefes de funciones o de unidades estratégicas de negocio que establecen relaciones bilaterales con el líder ejecutivo, raramente desarrollando relaciones horizontales con sus colegas.
- A la fragmentación le sigue el fenómeno de la evitación⁷, que tiene lugar cuando el líder ejecutivo percibe que tiene un equipo fragmentado y problemático. Cuando ocurre, este líder ejecutivo puede reaccionar, como sucede a menudo, pasando a tomar decisiones él mismo en solitario, en lugar de intentar formar un equipo efectivo alrededor de las tareas comunes, alimentando, por tanto, a su vez, una mayor fragmentación de su equipo.

Tantos son los retos de los comités de dirección que Katzenbach ha llegado a decir que los equipos de alta dirección son antinatura⁸.

Estos problemas típicos son especialmente relevantes pues dan pie a un primer contraste muy interesante, entre, por un lado, los lamentos acerca del déficit de funcionamiento de muchos comités de dirección, déficit que es real según estudios y testimonios que iré presentando y, por otro lado, la indudable calidad y experiencia de muchos de sus integrantes y líderes ejecutivos considerados separadamente. El individualismo de los altos directivos, hoy integrantes de los comités de dirección y consejos de administración, es normalmente mayor que el de los mandos medios quienes ya están experimentando, en

mucha mayor medida que lo hicieron en su día los directivos de generaciones anteriores, una generalización del trabajo en equipo.

Hay un segundo contraste que convierte este tema en apasionante: entre, por un lado, la manera manifiestamente mejorable de cómo funcionan los comités de dirección y los consejos de administración y, por otro lado, lo mucho que se sabe conceptualmente de equipos de trabajo. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, cuando desembarcaron en Europa los mejores psicólogos sociales de Estados Unidos para intentar explicar la resistencia numantina de las pequeñas unidades –los equipos– de la *Wehrmacht* alemana, estudios que acabaron siendo legendarios en el campo de la psicología social, la acumulación de conocimientos sobre la dinámica de grupos y equipos ha sido impresionante. Este es un tema sobre el que ha habido grandes avances conceptuales y también notables avances en la práctica... especialmente, como acabamos de comentar, en los equipos de nivel bajo y medio, más orientados a trabajos operativos. Los equipos de alta dirección, más orientados a las decisiones estratégicas, no han progresado en sus prácticas de manera análoga⁹.

Hay otras causas objetivas, además de los problemas recurrentes de los comités a que hemos aludido, que no residen en la mejor o peor buena voluntad de trabajar en equipo de los ejecutivos una vez llegan a la alta dirección. Una de estas causas es la siguiente. Los altos directivos son conocidos entre la comunidad científica por su opacidad y reticencia a la hora de facilitar el acceso a los investigadores a sus comités (como podría ser, por ejemplo, la observación directa, no invasiva, de sus reuniones, incluso como *fly in the wall* o, en una traducción libre y quizás excesiva, pero nemotécnica, que escuché el otro día, garrapata) y de proporcionar datos verificables sobre su comportamiento y desempeño. Obviamente tienen razones para esa reserva (desde la protección de su reputación a cuestiones legales, especialmente en el caso de los consejos de administración), pero el hecho cierto sigue siendo que, por falta de acceso, conocemos menos sobre su funcionamiento que sobre el de otros equipos de estatus inferior, más operativos. Como que se han estudiado menos, se han podido elaborar menos conocimientos que pudieran ser de ayuda práctica a los directivos.

Aún así, todo apunta a que la calidad de las prácticas de los equipos de alta dirección es inferior a lo que debería ser, considerando lo mucho que sabemos de los equipos de trabajo en general (al fin y al cabo, hay una esencia compartida en la dinámica de todos los grupos y equipos de trabajo) y lo que conocemos de comités ejecutivos en particular.

Los problemas en el funcionamiento de los comités de dirección y los retos para su mejora ni son una deducción puramente teórica ni algo personalmente ajeno a este autor. He sido con frecuencia testigo directo, en mis experiencias como consultor e interlocutor de directivos en mi labor formadora, de muchas prácticas de equipos de alta dirección, bastantes de ellas sorprendentemente deficientes, en organizaciones que merecerían mejores prácticas. Voy a relatar algunas sin identificar a sus protagonistas.

Un primer ejemplo es el de un comité ejecutivo de una organización española, entre las mejores del mundo en su sector, ante el que por motivos profesionales realicé una presentación con una propuesta de mejora de determinadas prácticas, incluyendo un detallado plan de implementación del cambio presentado. La presentación fue muy bien, las preguntas fueron cordiales, quizás un tanto especulativas o abstractas pero nunca negativas ni siquiera levemente críticas. Al final de la presentación y las preguntas, el líder ejecutivo preguntó a los presentes: «¿Aprobado?». Todos contestaron: «Aprobado» (recuerdo haber mirado todas las caras para asegurarme de que era así, como también hizo el líder ejecutivo del grupo). Incluso se acabó la reunión con un «¡Felicidades!» por la presentación y la aceptación de la propuesta. Comencé a recelar de cómo se podía implementar la decisión y de las rutinas de aquel comité cuando, a la salida del mismo, inmediatamente tras finalizar la reunión, sus miembros comenzaron a preguntarse entre ellos, no por los detalles de la implementación o por cómo empezar a trabajar para poner en marcha aquello que habían aprobado sólo unos pocos minutos antes, sino por el grado de cierre de una decisión que había sido aparentemente unánime y explícita. Se cuestionaban entre ellos por signos externos de la decisión para saber si se implantaría o no y, en su caso, hasta qué grado («¿Qué te pareció el “tono” con el que dijimos “Aprobado”?», «¿Fue el “volumen” de la voz “Aprobado” suficien-

temente fuerte?», etc.). Era evidentemente un comité disfuncional, con unas diferencias notables entre lo que se decía en la reunión del comité, con lo que se pensaba en las cabezas de cada uno de sus miembros y con lo que se hacía después de finalizada la reunión. La razón principal de estas diferencias era el inmenso poder (y, por cierto, también grandes capacidades y carisma) del líder ejecutivo de este comité. Cuando por el lenguaje no verbal del mismo durante mi presentación, los miembros del comité adivinaron que aprobaba mi propuesta, se sumaron verbalmente al aprobado, incluso aunque pudieran tener reservas mentales respecto a su conveniencia o a su plan de implementación. Como pensaban que no se le podía llevar la contraria abiertamente, optaban por la táctica del *negative timing*: decir que sí, pero luego retardar o boicotear la implementación de lo acordado.

Efectivamente, uno de los problemas de los comités de dirección, aunque parezca extraño, dado el poder que pueden acumular, es que muchas de las decisiones no se implementan, no se cierran. Es conocida la anécdota del presidente de Estados Unidos, Dwight Eisenhower, que como antiguo militar estaba acostumbrado a niveles de obediencia poco habituales en el mundo civil, quien exclamó al poco de llegar a la Casa Blanca que daba órdenes y más órdenes y que, a pesar de ser quien era, no pasaba nada, sus instrucciones no se ponían en práctica. Si este fenómeno de la desconexión entre decisión e implementación tiene lugar en un entorno tan sofisticado como la Casa Blanca, puede imaginarse el lector lo que ocurrirá en la mayoría de las empresas donde la distancia de poder entre los distintos niveles jerárquicos es mucho menor.

Otra instancia de funcionamiento patológico de comité ejecutivo, no poco común, del que con variaciones diversas he sido testigo en algunas ocasiones, es aquel en que el líder ejecutivo negocia y decide antes de cada reunión de manera separada con cada uno de los integrantes del comité lo que éstos van a informar o presentar públicamente para aprobación. Esa reunión previa, uno a uno, no es, como debería de ser en su caso, de preparación y profundización de temas, es de hecho decisoria y final para el ámbito individual de responsabilidades de los miembros del comité. Éste se convierte así en una mera representación formal –teatro– de lo que ya está decidido con

antelación en parejas asimétricas en poder (líder ejecutivo-directivo subordinado). Es más, a veces durante la representación –la reunión del comité– ni se pretende siquiera guardar las formas, ni se hace un intento para que parezca lo que no es, podríamos decir que el vicio ni siquiera realiza el esfuerzo de pagar tributo a la virtud.

Una variación de la práctica anterior es la siguiente: en otro comité de dirección que conozco nunca hay en sus reuniones conversaciones de grupo, sólo diálogos entre el directivo funcional que está presentando temas en un momento determinado y el líder ejecutivo, mientras que los otros miembros trabajan en sus respectivos asuntos sin intervenir, ni tan siquiera levantar la cabeza de sus papeles. Se limitan a decir sí, a menudo sin levantar los ojos, cuando el presidente pregunta si están todos de acuerdo o si hay consenso. Obviamente esa reunión del comité no añade absolutamente nada a la toma de decisiones en esa empresa, excepto servir de paraguas o pantalla al líder ejecutivo de la misma, para disimular, para ayudar a que parezca como más participativo lo que, de verdad, es un estilo de dirección extremadamente autocrático.

Otra patología de la que he sido testigo es la ejemplificada por un comité ejecutivo, seguramente un extremo en sintomatología, que se reunía quincenalmente y que contaba con 18 integrantes. Obviamente un comité de dirección no puede ser un equipo con un número tan elevado de miembros, ni siquiera lo podría ser un grupo de nivel organizativo inferior. Puede tener entre siete y once componentes como máximo, si no la dinámica de grupo se desvirtúa (en España la media esta entre cinco y nueve miembros, lo que es muy aceptable –ver Álvarez, Ricart y Gallo, 1999–). Lo que ocurría en ese comité era que el líder ejecutivo no se atrevía a cesar en el comité a directivos que años antes habían sido invitados a formar parte del mismo debido a su liderazgo de unidades estratégicas de negocio que habían contribuido al crecimiento y éxito de la firma. Como una empresa compleja, y a la que me estoy refiriendo lo es en alto grado, no puede funcionar sin un equipo de dirección real, formal o informal, lo que ocurría era que el líder ejecutivo despachaba, con frecuencia casi diaria, individualmente o en *petit* comité, con un núcleo duro, no reconocido formalmente, de tres o cuatro directivos.

3. ¿Por qué y cuándo son imprescindibles los comités de dirección?

Sin embargo, a pesar de los numerosos problemas y ejemplos de patologías descritos en las páginas anteriores, los comités de dirección siguen siendo imprescindibles para la integración de la mayoría de las empresas complejas. Hackman (1990) argumenta que, por las siguientes características, las decisiones de un equipo serán en promedio mejores que las de un individuo o líder:

1. Las decisiones en equipo representan mejor el rango de intereses y perspectivas presentes en cualquier empresa diferenciada o compleja. Para que esto sea así, se precisa en el comité de dirección la existencia de heterogeneidad o diversidad. Para ello, a su vez, el comité ha de tener un tamaño mínimo, por encima de tres componentes.
2. Por otro lado, además de una mayor representatividad de intereses y perspectivas, hay más probabilidad de innovación y creatividad en decisiones tomadas por un grupo con variedad de competencias, perspectivas e información que por uno homogéneo y poco diverso. La investigación disponible, que es mucha, no deja dudas al respecto. Por ejemplo, en un estudio de la American Management Association (1998) se presentan datos que sugieren que una variedad de experiencias por parte de los miembros de los comités de dirección, incluso de características demográficas, tiene una correlación consistente con mejores resultados corporativos.
3. Además, los miembros de un equipo entenderán y podrán ayudar a implementar mejor las decisiones en que cuyo proceso han participado: entenderán mejor las ventajas y desventajas de la decisión, los requisitos para ponerla en práctica con éxito, conocerán a los líderes de la misma, etc.
4. Es más, si los miembros del comité han participado en el proceso tendrán una mayor sensación de que éste ha sido justo, el llamado proceso justo o *fair process*, lo que abundará en su motivación para la implementación de las decisiones¹⁰.

5. A esto hay que añadir que la comunicación en un equipo de alta dirección debe, en principio, ser más eficaz porque éste se reúne regularmente y se pueden, por tanto, desarrollar hábitos de comunicación tácita, aprender las claves de la comunicación no verbal y culturales, etc.
6. Debemos tener en cuenta que la participación en un comité ejecutivo constituye una gran experiencia de desarrollo profesional, por la variedad de información y conocimientos intercambiados, su influencia, discreción de decisión y acción, visibilidad y la perspectiva que ofrece y, por tanto, un gran potencial de aprendizaje de la tarea de líder ejecutivo. Es una gran escuela de liderazgo ejecutivo.
7. Como detallaremos en el capítulo 3, el trabajo de dirigir una empresa es demasiado complejo para una sola persona. Un único alto directivo, incluso el líder ejecutivo más competente, carece de capacidad suficiente para llevar a cabo con eficacia procesos como los de recepción y procesamiento de información, toma de decisión, comunicación de la misma y su implementación. Por ello, sin equipos en la alta dirección, el líder ejecutivo no puede ejercer eficazmente sus responsabilidades. De hecho, numerosos estudios¹¹ demuestran que las características y funcionamientos de estos comités tienen más influencia en los resultados de las empresas que el líder ejecutivo individualmente considerado (sus experiencias, valores y personalidad).
8. La complejidad del papel de persona de vértice aludida en el párrafo anterior tiene una razón estructural muy específica, derivada del hecho de que la mayoría de las empresas complejas hoy en día opera con un portafolio de productos o servicios heterogéneos, o trabaja en una pluralidad de entornos. Esto les lleva a adoptar una estructura muy diferenciada que, a su vez, requiere, para compensar, una alta integración. Los comités de dirección constituyen unos de los mecanismos principales, a disposición del líder ejecutivo, para lograr esa integración.

Profundizaré más en este argumento. Las grandes empresas, desde los años cincuenta en EEUU y desde los sesenta en Europa, empezando por Francia, han ido adoptando para sus organigramas versiones de lo que los académicos llamamos la M-form: la estructura multi-divisional. Las primeras divisiones fueron territoriales o de mercados geográficos y después, según las empresas, fueron diferenciadas por clientes, tecnologías, etc.

El origen histórico de la M-Form tuvo lugar cuando el tamaño, crecimiento, diversificación de productos, rapidez de cambios en el entorno y complejidad de las grandes organizaciones modernas desarrolladas hacia la segunda mitad del siglo XX ya no permitieron *locus* de decisión centralizados: simplemente, los líderes ejecutivos de las antiguas estructuras funcionales carecían de las suficientes capacidades cognitivas y de tiempo de reacción para recibir y procesar la información proveniente de los posibles problemas a los que se enfrentaba su empresa, de resolverlos y comunicar e implementar sus decisiones.

La respuesta estructural a los problemas derivados de la centralización de las organizaciones funcionales fue delegar hacia abajo, apoderar a los directivos de unas, en aquellos años, nuevas unidades organizativas especializadas o más adaptadas a distintos mercados, o clientes, o tecnologías: las divisiones. Es decir, las organizaciones se hicieron más diferenciadas, para reflejar así la creciente complejidad de sus entornos competitivos. Más tarde, estas divisiones se redujeron en tamaño y pasaron a llamarse en los años sesenta, siguiendo el ejemplo pionero de General Electric, unidades estratégicas de negocio (Strategic Business Units, SBU). Toda diferenciación exige, para coordinar unidades autónomas, la llamada integración: estructuras y procesos que promuevan la coordinación entre esas unidades diferenciadas. La unidad más importante de integración de las complejas organizaciones contemporáneas son los comités de dirección.

Por tanto, la existencia de los comités ejecutivos tiene una causa histórica muy específica: la misma que la existencia de

las organizaciones multidivisionales. Cuando estas M-forms se estaban extendiendo en Estados Unidos, y con ellas los comités de dirección, se publicó en *Harvard Business Review* un artículo todavía hoy muy interesante¹², porque refleja los retos y aprendizajes que generaban los primeros comités ejecutivos en aquellas compañías pioneras en sus prácticas divisionales. Su autor, Mylander, se centra sobre todo en la experiencia de DuPont, una gran empresa química que inició su diferenciación de productos en los años veinte, años después de la creación de sus divisiones. El comité de dirección de DuPont empezó con una composición de nueve miembros más el vicepresidente y su presidente. Se reunía los miércoles bajo la filosofía, en relación con su asunción de responsabilidades, de «el comité ejecutivo dirige la compañía y los directivos (de las distintas áreas de negocio o divisiones) los negocios». Sólo le estaban restringidas al comité, en favor del consejo de administración, algunas decisiones de finanzas, auditoría y compensación de altos directivos. Los responsables de las áreas de negocio contaban con enorme latitud de decisión sobre sus propias operaciones técnicas, productivas, comerciales, etc., incluso —práctica muy avanzada para aquella época— eran libres de contratar servicios generales como los legales, publicidad, relaciones públicas, investigación y desarrollo, etc., tanto internamente (a los correspondientes departamentos centralizados en la corporación) o externamente (a empresas enteramente independientes de Du Pont). Es, por tanto, muy importante que el lector asuma que los comités ejecutivos no son una necesidad universal. Sólo se necesitan en empresas complejas para integrar la diferenciación de sus unidades.

9. Los comités de dirección pueden además compensar el aislamiento natural del líder ejecutivo, intrínseco a su posicionamiento en el vértice organizativo¹³. Esta soledad deriva de varios factores. Uno es el ya aludido problema de la cantidad enorme de trabajo que acumula el líder ejecutivo por la enorme cantidad de información que le llega para ser procesada. Ante la abundancia de información sólo caben dos soluciones: o se incrementan los recursos para su tratamiento o se limita

precisamente la cantidad de información proveniente del entorno externo (por ejemplo, el mercado) o del entorno interno (la propia estructura de la organización), lo que obviamente puede acabar produciendo el aislamiento de los altos ejecutivos. El segundo es la ideología, todavía dominante, aunque cada vez menos exhibida, de liderazgos muy centralizados y quizás autoritarios, que disuaden a los directivos de hacer llegar al líder ejecutivo las noticias que le deberían ser más interesantes y necesarias: los problemas, las noticias complicadas y complejas. Tercero son los ámbitos de control (*span of control*) reducidos, que traen consigo jerarquías con muchos niveles, que ralentizan el flujo de información, cuando no lo distorsionan, en su tránsito por los distintos estratos organizativos.

10. Últimamente, los comités de dirección también son entendidos como un medio de satisfacer la necesidad humana de compartir los retos laborales o profesionales por parte de aquellos ejecutivos que en una organización tienen responsabilidades análogas, sobre todo cuando los entornos son muy exigentes y tasan sus equilibrios emocionales y personales. Esta necesidad de apoyo emocional por parte de aquellos que laboran con nosotros, de trabajar con aquellos con los que tenemos una relación de confianza, está inscrita en nuestros códigos genéticos. Los seres humanos descendemos de homínidos que vivían agrupados en tribus, en la sabana africana. Desde entonces la herencia genética prácticamente no se ha modificado. Estas tribus de entre 100 y 150 individuos estaban subdivididas en pequeños grupos de nueve a trece miembros entre los que había relaciones de máxima confianza (trece es el número operativo máximo de miembros de un comité de dirección, incluido su líder ejecutivo —el ideal siendo siete—, más allá del cual las interacciones sociales enfocadas a la toma de decisiones estratégicas pierden funcionalidad). Cuando el líder de uno de estos subgrupos llegaba a la jefatura de la tribu, su subgrupo lo acompañaba a la cúspide la jerarquía convirtiéndose en una especie de comité ejecutivo de la misma.

Los comités ejecutivos son problemáticos pero necesarios en las organizaciones complejas. El mensaje de este libro es optimista: se puede mejorar su funcionamiento y aquí proporcionamos claves para ello. Prueba de que esta mejora es posible son algunos de los ejemplos que reseñamos en el siguiente epígrafe.

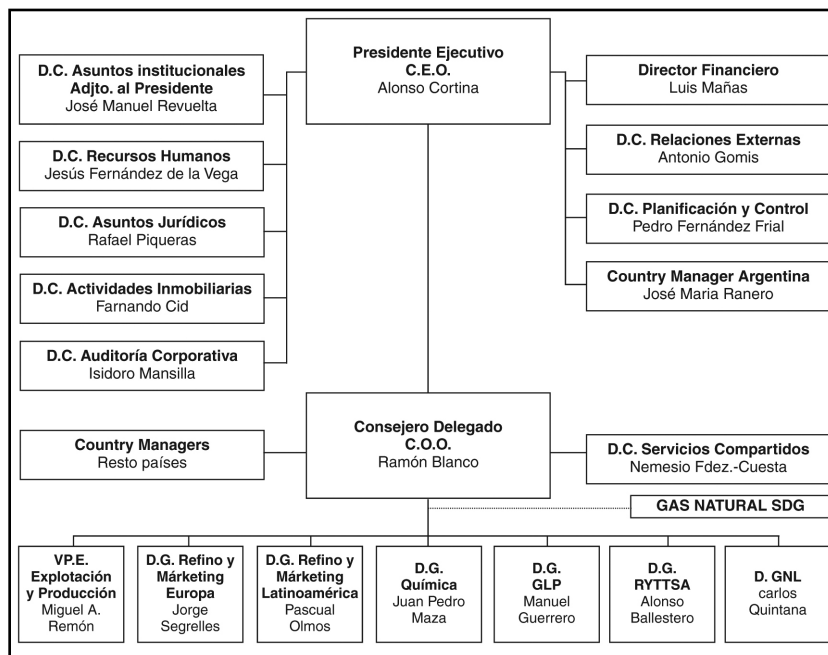
4. Algunos ejemplos de cambios en comités ejecutivos

Mientras que cambios en comités de dirección han existido siempre y con frecuencia, en los últimos años en España han tenido lugar algunos muy interesantes en empresas señeras del país, que reflejan el reconocimiento de los comités como pieza clave para la integración de las mismas y la alineación estrategia-organización. Muy frecuentemente estos cambios han venido ligados a sucesivas reformas en el sistema gobierno corporativo de las empresas. Entender la lógica de estos cambios (en la mayoría de los casos, en mi opinión, en la dirección correcta) y ayudar a extenderlos a otras empresas es una de las motivaciones de este libro. Aquí siguen algunos ejemplos de transformaciones en el diseño y composición de comités ejecutivos de algunas empresas españolas.

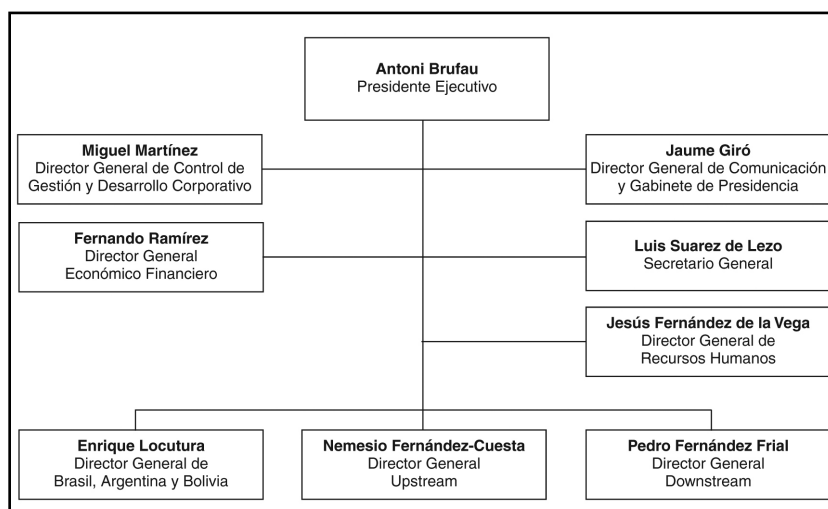
A principios de 2005, Antonio Brufau, desde hacía poco tiempo presidente ejecutivo de Repsol, prescinde de la figura de consejero delegado (movimiento lógico, pues esta última figura sólo tiene sentido cuando el presidente del consejo no es ejecutivo) y aprovecha para pasar de una estructura funcional, vigente bajo la anterior presidencia de Alfonso Cortina (ver en cuadro 1.2 el organigrama preexistente¹⁴), a una basada en tres áreas claves de negocio y cinco áreas corporativas (ver cuadro 1.3¹⁵). Esta reestructuración –de organización funcional a divisional– es básica para la puesta al día de empresas y suele señalar una voluntad de mayor activación estratégica.

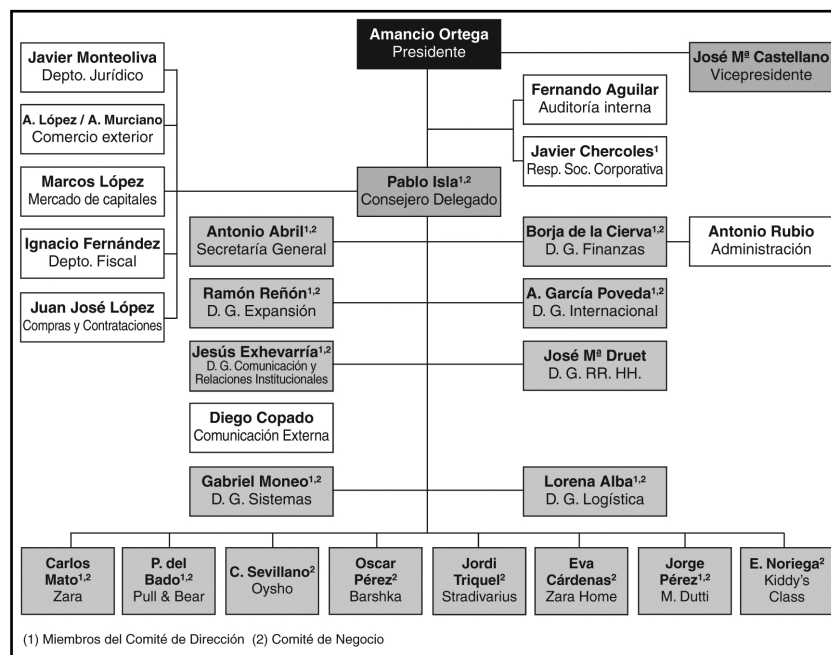
Otro ejemplo de reorganización de la cúpula directiva, como el anterior con causa inmediata en la llegada de un nuevo líder ejecutivo, ha sido el de Inditex con el nombramiento de Pablo Isla como consejero delegado (ver nueva estructura en el cuadro 1.4¹⁶).

Cuadro 1.2. Organigrama de Repsol anterior a 2005



Cuadro 1.3. Organigrama de Repsol en 2005



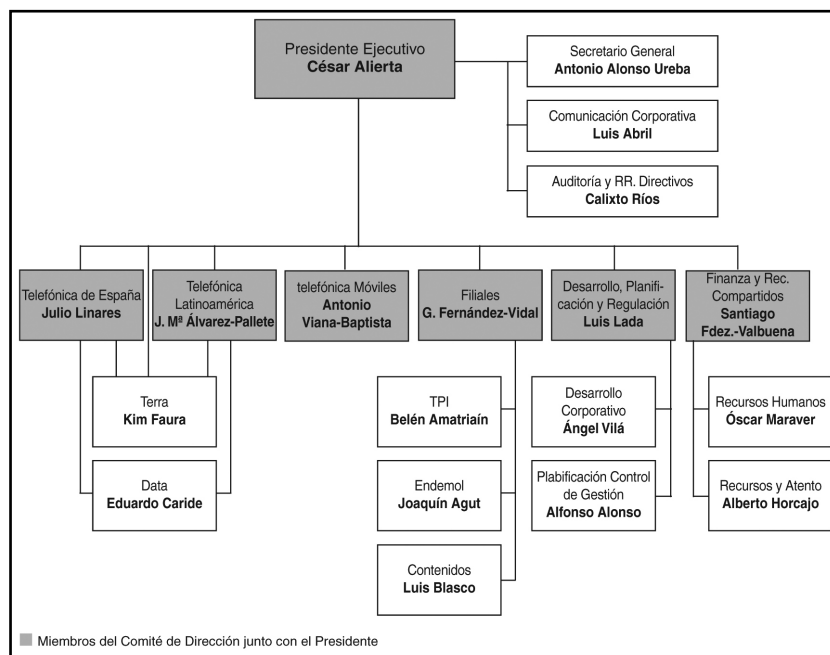
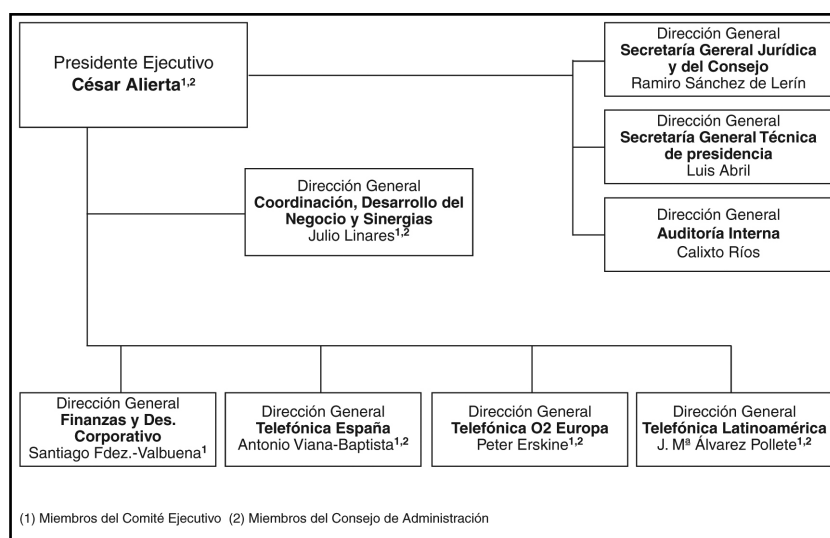
Cuadro 1.4. Organigrama de Inditex establecido en 2005

También como en el caso de Repsol, la nueva estructura está basada en unidades de negocio que reportan directamente al nuevo líder ejecutivo quien, también, quiere tener un equipo directivo más cercano que le permita afrontar una nueva etapa (de aquí que, en ambos casos, el nuevo dibujo se acompañe de la separación de antiguos directivos y fichajes nuevos, a menudo más jóvenes). En concreto, en el caso de Inditex en esa fecha, una nueva fase de crecimiento que continúa a gran ritmo, internacionalmente, a la hora de escribir estas líneas.

Otra instancia de reorganización de equipo directivo muy sintomática es la de General Electric, en fechas cercanas¹⁷. La multinacional norteamericana había sido la empresa pionera en los años sesenta en la sustitución de una estructura multidivisional por otra nueva basada en unidades estratégicas de negocio, sustancialmente más reducidas que las divisiones hasta entonces existentes, lanzando en aquella época, en concreto unas cuarenta unidades estratégicas de negocio, con la intención de descentralizar y permitir una mejor adaptación al mer-

cado de sus negocios, así como fomentar un mayor espíritu emprendedor en los directivos de las mismas. Sin embargo, en un giro de 180°, tan típico en estas cuestiones de estructura, en 2005 General Electric regresó a una estructura divisional, agrupando en seis divisiones sus once líneas de negocio, ya en sí mismo una centralización notable desde los tiempos de 40 y pico unidades de negocio. Esta recentralización en divisiones de mayor tamaño, respuesta a un movimiento anterior de descentralización (unidades estratégicas de negocio o divisiones de menor tamaño) que, a su vez, había sido una reacción a una descentralización más tímida (divisiones, primera versión, gran tamaño), que había sido asimismo una reacción, en este caso a la centralización previa típica de las estructuras funcionales (históricamente el primer tipo de estructuras adoptadas por organizaciones complejas) que su vez fue debida a la mayor necesidad de controlar costes y de responder a clientes globales, a su vez más centralizados.

El rediseño constante de organigramas, tanto de la estructura horizontal (aquellas unidades que agrupan actividades directamente aplicadas a la creación de valor como, por ejemplo, operaciones, marketing, etc.) como de la estructura vertical (las unidades dedicadas a la coordinación e integración de actividades, es decir, los equipos directivos o la estructura de poder), no son exclusivas de las grandes multinacionales estadounidenses. Telefónica es un caso interesantísimo de reorganizaciones continuas, totales o parciales, de sus estructuras horizontales y, como consecuencia, de su equipo directivo y, por tanto, también de comité de dirección. De hecho, con ocasión de uno de estos cambios, *Expansión.com* hablaba, el 28 de enero de 2004, literalmente de «enésimo movimiento de fichas». Una de estas reestructuraciones especialmente interesante (y que, por supuesto, ya no es vigente), la cuarta de César Alierta, tuvo lugar a finales de 2003 (ver el cuadro 1.5¹⁸). En él se intentaba simplificar la proliferación de unidades de negocio, de apoyo, corporativas, etc., que se habían ido añadiendo tanto a la estructura horizontal de la empresa como a la estructura vertical a raíz de las adquisiciones llevadas a cabo bajo la dirección de Juan Villalonga, durante los años en que la telefonía fija en España dejó de ser el negocio único de la compañía, como respuesta a los retos entonces presentados por la desregulación del sector.

Cuadro 1.5. Organigrama de Telefónica en 2003**Cuadro 1.6. Organigrama de Telefónica en 2006**

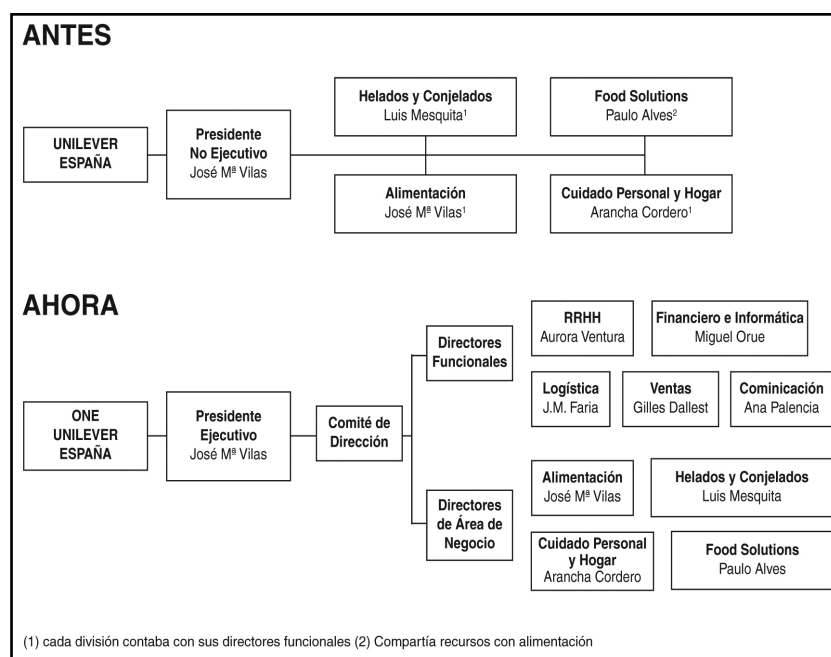
En esta reestructuración de 2003 la cúpula de la compañía se redujo a tres divisiones operativas y dos direcciones de apoyo, con veinte directivos en el primer nivel, de los que sólo cinco, lo que se suele denominar el núcleo duro, pasaron a formar parte del comité de dirección directamente bajo César Alierta. Con este movimiento, Alierta trató de focalizar el comité de dirección en los negocios que entonces consideraba estratégicamente relevantes, relegando a niveles inferiores al de comité ejecutivo a los responsables de los negocios que empezaban a estar fuera de lo que algunos llamaban, con expresión de moda en aquellos días, el perímetro de gestión (en este caso empresas de contenidos para los media y otras adquisiciones realizadas en su día por Juan Villalonga). Evidentemente, a menor número de miembros del comité ejecutivo normalmente se da una mayor centralización organizativa y un mayor enfoque estratégico del mismo, así como mayor control e impacto del líder ejecutivo. En esta reorganización de 2003 salió del comité ejecutivo el hasta entonces hombre fuerte del mismo, el segundo ejecutivo más poderoso después de César Alierta, su consejero delegado Fernando Abril Martorell.

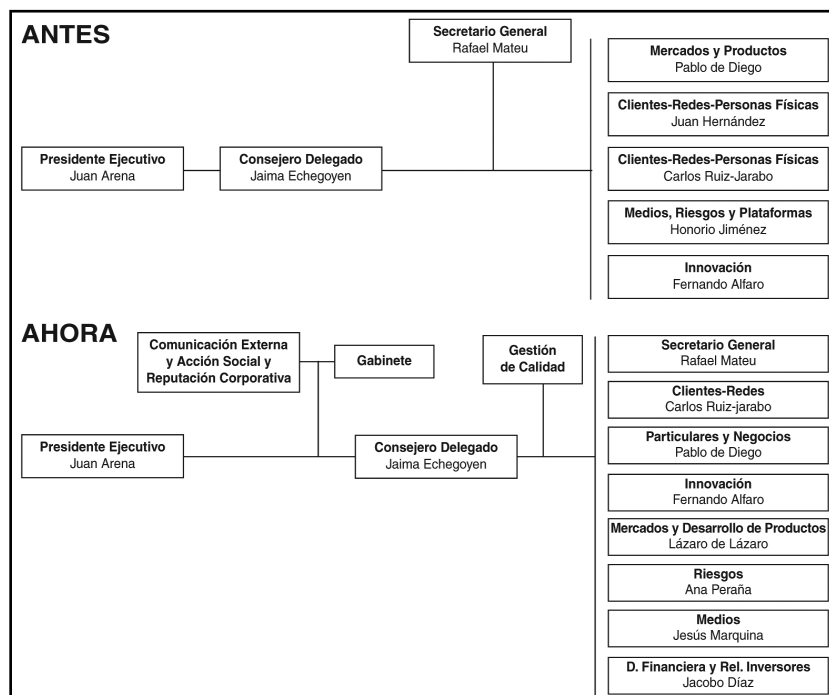
Telefónica ha seguido cambiando su organigrama. Tres años después se implementó otra vuelta de tuerca a la organización (ver nuevo organigrama en el cuadro 1.6¹⁹) en la que las unidades de negocio se agruparon, esta vez, por territorios: España, Europa, Latinoamérica. La lógica tras un diseño territorial es que la dinámica de regiones o mercados es más importante que los productos o las tecnologías y, por tanto, la cúpula directiva se debe diferenciar de manera acorde, dando autonomía a los responsables de los mercados geográficos principales. Como en el rediseño anterior, un importante directivo fue desplazado del núcleo ejecutivo principal (en este caso, Luis Lada, que de responsable de móviles pasó a actuar como consejero de Alierta). Unos pocos días antes de la Navidad de 2007, se publicó la noticia de que Cesar Alierta rescató la figura de consejero delegado nombrando a Julio Linares para encarnarla, manteniendo el resto del organigrama directivo como hasta la fecha... por ahora.

Las reorganizaciones también pueden realizarse como respuesta a crisis o momentos difíciles de las compañías. En este caso, suelen

consistir en la disminución del número de unidades horizontales (funcionales y de negocios, pero especialmente las funcionales) con el objetivo de disminuir costes y aumentar el control de la organización. Esto, obviamente, se refleja en la estructura vertical, en concreto en la composición del comité de dirección, que también suele reducirse, consolidando o agrupando roles y responsabilidades. Un ejemplo es el plan de recorte de Unilever España (ver organigrama directivo anterior y posterior a la reorganización en el cuadro 1.7²⁰). En Iberdrola, en enero de 2008, donde su líder ejecutivo, Ignacio Sánchez Galán, ha diseñado una especie de triunvirato bajo su mando: cada uno de los tres directivos corporativos consolidan bajo su rol una línea de las tres principales de negocio existentes (una cuarta, la de fuentes energéticas de futuro pasa a depender directamente del líder ejecutivo). El de Iberdrola es otro ejemplo más de centralización y control en tiempos turbulentos debidos a los movimientos de propiedad en las grandes compañías del sector²¹.

Cuadro 1.7. Organigrama de Unilever en 2006



Cuadro 1.8. Organigrama de Bankinter en 2006

Para acabar esta serie de ejemplos de reconfiguraciones en el diseño y composición de comités de dirección, la mayoría españoles, contamos con el rediseño de la cúpula directiva llevado a cabo en 2006 por Bankinter (ver el cuadro 1.8 con el organigrama de antes y después de la reestructuración²²). Es un caso distinto a los anteriores, pues en éste se aumenta el número de miembros del comité, en un contexto económico muy positivo (subida notable del valor de los títulos del banco), lo que puede inducirnos a pensar que se quiere aprovechar la nueva estructura para, primero, exponer a un mayor número de directivos a la más alta dirección del banco, para que ésta pueda evaluarlos de una manera más completa y continuada y así poder, en el futuro, realizar un relevo generacional en profundidad, mayor que en la ocasión que citamos, que fue limitada; y, segundo, para dar a los nuevos miembros del comité una oportunidad de aprendizaje única: la participación en el foro de decisiones ejecutivo más importante de una empresa.

Hasta ahora hemos expuesto algunos ejemplos típicos, casi todos en España, de reorganizaciones de comités de dirección: el líder ejecutivo desarrolla una nueva estrategia a raíz o no de su toma de posesión (por ejemplo, de crecimiento, o de mayor disciplina en el enfoque estratégico, etc.). Alineada con la nueva estrategia diseña una nueva estructura horizontal, más o menos centralizada. Y, después, alineada a su vez con la nueva estructura horizontal, el líder ejecutivo diseña una nueva estructura vertical (principalmente, un nuevo comité ejecutivo), normalmente con menos miembros, más jóvenes y de mayor confianza.

Que este tipo de reorganizaciones de cúpulas directivas coincidan con, o se aprovechan para, recolocar directivos, rejuvenecer el organigrama con nuevos fichajes, etc., como hemos visto en algunos de estos ejemplos, es una pista que nos sugiere que la realidad es más compleja que la secuencia teórica que he expuesto en el párrafo anterior: que se parte de la estrategia para establecer la estructura general de la empresa, diseñando para ello las líneas jerárquicas, dibujando después el comité ejecutivo con sus distintas casillas y roles, buscando después las personas apropiadas para ellas. En realidad, suele ocurrir lo contrario: es precisamente cuando un alto directivo abandona la organización, o se jubila, o pierde una batalla por el poder, o circunstancias análogas, que se abren ventanas de oportunidad a modificaciones en la composición de un comité de dirección y en las estructuras verticales. Esto permite, a su vez, cambiar la composición de las estructuras horizontales que, una vez definidas, permiten perseguir con energía y enfoque una nueva estrategia. La realidad suele desplegarse, por consiguiente, de manera inversa a la teoría o la lógica de diseño: se parte de las personas con las que se cuenta, no las ideales, y desde ahí se compone el comité de dirección, se diseñan las estructuras verticales y horizontales y las estrategias posibles o emergentes.

El problema es que esta inversión, en la práctica, de la secuencia teórica, no se suele reconocer, pues su fase primera son movimientos de personas que, en cuanto que impactan las carreras y el prestigio de altos ejecutivos, no se suelen reportar en los medios de comunicación o conocerse en círculos amplios. Por ejemplo, de la mayoría

de los cambios referidos hasta ahora en estas páginas se suele conocer lo que la prensa ha notificado: básicamente la estructura y composición final de los comités ejecutivos, y quizás algunos rumores difíciles de contrastar. Pero desconocemos en muchos casos las dinámicas políticas reales que han llevado a esos cambios (y aunque alguien tenga acceso directo a versiones confidenciales, en la mayoría de los casos éstas serán parciales, cuando no interesadas). Mientras que la implantación de la normativa del diseño de comités de dirección es a menudo no posible, y lo posible es a menudo poco deseable, la empresa que, en lo referente al diseño de comités de dirección, pueda acercar las dinámicas políticas a las dinámicas de diseño comentadas en estas páginas dispondrá de una ventaja competitiva importante.