

# Son Nuestras Juntas Directivas unos Comités Efectivos?

**JORGE IVAN CASTAÑO B.**

Economista de la Universidad de Antioquia, Master de Administración de Syracuse University y actual Catedrático de Mercadotecnia en la Escuela de Administración y en las Universidades de Antioquia y Medellín.

## INTRODUCCION

En este artículo pretendo señalarle a los distinguidos lectores los aspectos positivos y negativos que, a través de sus funciones teóricas y actuaciones reales, presentan las juntas directivas, teniendo en cuenta que éstas constituyen en todo el mundo los comités ejecutivos de más alta categoría.

Hace algún tiempo, y cuando desempeñaba funciones ejecutivas en una importante empresa, mi opinión sobre los comités no era la más favorable. Me parecía que la administración a base de comités tendía a confundir el proceso directivo y a entorpecer las cosas; los comités a niveles administrativos altos constituían para mí los medios más efectivos para estancar toda la organización.

Hoy, sin embargo, estoy convencido de que todo proceso de decisiones administrativas puede ser manejado en mejor forma por un comité, si éste se sabe utilizar sabiamente.

Algunas de las desventajas que siempre había atribuido a los llamados juntas directivas, por ejemplo, eran éstas:

- Lentitud operativa.
- Dilución de su responsabilidad.
- Irregularidad en el aspecto de autoridad.
- Irresponsabilidad.
- Alto costo.

Mis conceptos fueron ampliamente confirmados en diversas oportunidades por colegas que a la sazón eran miembros de juntas directivas en compañías colombianas. Ellos admitían casi unánimemente que las siguientes eran las faltas más comunes cometidas en su trabajo de comité o grupo:

- Falla en la definición de los problemas.
- Falla en la preparación de los puntos a discutir.
- Falla en la asignación de metas u objetivos definidos para cada una de las actividades de las juntas.
- Discusiones inoficiosas e intrascendentes.
- Incompetencia de algunos miembros para tratar muchos de los temas de discusión.
- Intransigencia de algunos miembros para aprobar las ideas de otros.
- Tendencia al apresuramiento de las conclusiones.
- Indiferencia y ausentismo de muchos miembros de juntas directivas.
- Falta de liderato o exceso de éste por parte de los presidentes de muchas juntas.
- Ignorancia de las características y problemas de la compañía, por parte de algunos miembros.

Las anteriores faltas eran atribuibles, en mi sentir, a una de estas razones:

- Procedimientos inapropiados de las juntas.
- Composición inadecuada de ellas, con relación a las especialidades y habilidad de sus miembros.
- Conducta o actitudes inconvenientes de presidentes o miembros de juntas directivas.

Lo que esto era, en ese entonces, realmente sorprendente para mí. Lo que todo trabajo de comité era, en esencia, inefectivo. Los

comités eran más seriamente criticados que cualquiera otra técnica de administración. Pero no era yo el único crítico; aquí en Colombia oí muchos discursos de hombres de negocios comenzar con un chiste acerca de los comités. En los Estados Unidos leí que el presidente de la General Electric (Ralph J. Cordiner) declaraba: "Si ustedes son capaces de nombrarme siquiera una decisión o descubrimiento bueno hecho por un comité, yo les mostraré al hombre que en ese comité hizo el único discernimiento o razonamiento que resolvió el problema y fue la base para la decisión final... y apostaré además que se le ocurrió mientras se estaba afeitando, o mientras se dirigía a su oficina, o quizás mientras el resto de sus colegas del comité tomaba tinto en el receso de una de las reuniones".

Otra opinión que llamó poderosamente mi atención fue la de Charles F. Kettering, jefe del Departamento de Investigaciones de la General Motors, quien escribía: "El sistema más rápido y seguro para que un buen proyecto sea asesinado, es sometiéndolo a un comité".

Con estos antecedentes es, pues, lógico el que yo menospreciase igualmente el sistema lineal de comités establecidos por Du Pont. Como es bien sabido, la compañía Du Pont fue la primera en usar una organización a base de comités ejecutivos. La de ellos, por ejemplo, constituía para mí un completo "manicomio", especialmente en relación con su junta directiva. En la cima de la organización había un comité ejecutivo, después de la Junta, el cual estaba formado por un presidente y nueve vice-presidentes. Estos diez hombres eran de tiempo completo pero estaban eximidos de las responsabilidades funcionales diarias. Como comité, se reunían todos los miércoles y, si se hacía necesario, más a menudo. El reglamento disponía que ese comité ejecutivo poseía, y podía ejercer, todos los poderes de la junta directiva en la administración y dirección de todos los negocios y asuntos de la compañía durante el lapso comprendido entre las reuniones de la junta directiva, que tenían lugar cada mes; el reglamento agregaba que aquellas funciones serían cumplidas por el comité ejecutivo en la forma que él considerase más conveniente para los intereses de la compañía y en todos aquellos casos en los cuales la junta directiva no había dado instrucciones específicas. Cómo era posible que un sistema de éstos marchase efectiva y exitosamente? Simplemente, yo no alcanzaba a comprenderlo!

Sin embargo, yo mismo iba a sorprenderme al hacer un análisis y comprobar que, gracias precisamente a este sistema administrativo de comités ejecutivos, la Du Pont ha podido expandirse y prosperar durante casi 50 años!

Pero aún había otros aspectos que contribuían a consolidar mi opinión negativa sobre las juntas directivas.

Llegué a observar cómo en muchas compañías la actividad de la junta se regía por reflejos del pasado, reflejos en los cuales no existía una aceptación realista de que, tanto aquellas actividades de la junta como las necesidades de la compañía, se habían modificado substancialmente. Las juntas se integraban con "herederos" de los miembros anteriores, más bien que con hombres calificados para acoplarse a las necesidades presentes de la compañía y de la junta, las cuales tenían que definirse de nuevo para ser revitalizadas. También ví muchas juntas constituidas parcial o totalmente por personas cuyos nombres eran de "fama". Su selección se hacía sólo por razón de que sus nombres daban ventaja pública a la compañía. Tales hombres eran tan "populares" que sus intereses se hallaban frecuentemente divididos entre un gran número de firmas. De hecho, toda la "ayuda" que suministraban se reducía a "prestar su nombre". Las ideas y el tiempo que tales personas aportaban eran nulos. No estaban siquiera capacitadas para participar de una manera efectiva en la planeación y toma de decisiones. Sus opiniones y juicios se limitaban a "seguir la línea" o estaban únicamente basados en "precedentes" y "situaciones análogas".

Este concepto anacrónico de las responsabilidades de los miembros había hecho que en muchas compañías las reuniones de la junta se degeneraran en simples almuerzos mensuales y en un rutinario desfile de modas de las operaciones de la firma.

Contemplaba yo con tristeza cómo el liderazgo pasaba a depender de la agresividad y el palabrerío, más bien que del status relativo de los ejecutivos y problemas dentro de la compañía. Además el verdadero status de los ejecutivos se había tornado muy oscuro, ya que una positiva indicación sobre dónde terminaba su autoridad empezaban sus responsabilidades.

Esta ilustración para los problemas que he mencionado anteriormente era típica de la administración por medio de comités, la cual precisamente la junta directiva de una de las compañías que yo conocía de conocer muy bien. Era una firma pequeña, en su patrimonio de una sola familia. Toda esta mezcla de opiniones y actividades caracterizaba la actividad de los miembros de la junta. La junta no tenía un presidente. Para compensar esta desventaja, uno de los miembros (uno de los miembros de la familia) era el único miembro "ex-officio" del grupo. Aproximadamente los miembros de la junta eran profesionales que, por el momento de la compañía, no podían ser empleados de tiempo completo.

El resto de los miembros de la junta estaba formado por dueños de la firma y por algunos jefes de departamento de la misma. La falacia del concepto sobre este tipo de comité, era visible a través de la organización entera y de su operación. El presidente no estaba actuando como presidente porque su liderato estaba reforzado también con la presidencia de la junta. Tampoco era el elemento central de coordinación; los diferentes jefes de departamento, por ejemplo, tendían a reportar directamente a la junta, más bien que a él. La compañía había pasado a ser gobernada por un comité!

Este comité presentaba varias deficiencias serias:

1. Falta de liderato, que la misma junta debía haber provisto, haciendo que el presidente de la firma fuese también su presidente.
2. Falla en la determinación de las necesidades, objetivos y actividades de la misma junta.
3. Falla en la especificación de los niveles de responsabilidad para la planeación y la toma de decisiones, tanto dentro del grupo como dentro de la organización operativa entera.
4. Falta de separación de las influencias del comité o junta y de las operaciones de la compañía.

Para resumir mi pensamiento de esos días sobre los comités, y especialmente sobre aquellos llamados juntas directivas, no resisto la tentación de parafrasear a Lord Boothley, quien sarcásticamente escribía: "Si usted está en una junta directiva está en la gloria; es como si estuviera tomando permanentemente un dulce baño de agua tibia. No se requieren esfuerzos de ninguna clase. Usted sólo tiene que ir a una reunión cada mes (en carro de la compañía), poner cara de serio y de sabio, decir un par de veces "estoy de acuerdo", exclamar una vez "yo no creo", y, si todo sale bien, usted se gana 500 libras al año".

Pero a estas alturas, mis lectores deben estarse preguntando sobre las causas para la evolución de mi opinión sobre los comités administrativos y ejecutivos en los últimos tiempos.

En realidad me correspondió hacer la siguiente aclaración a ese respecto: el cambio de mi pensamiento se debe totalmente a mi comprobación personal (a través de estudios y análisis), de que en los países avanzados la administración por comités se ha tecnificado extraordinariamente y ya no adolece de todos aquellos vicios que yo señalara al comienzo de este artículo. Es más: he comprobado que el

asombroso de compañías que han podido expandirse como pulpos  
aviesan por un período de prosperidad, se debe en gran parte al  
entamiento en sus organizaciones de efectivos comités ejecu-  
tivos. Porque si yo me hubiese circunscrito al análisis, por ejemplo, de  
estas juntas directivas colombianas, lo más seguro es que aún no  
habría para qué puede realmente servir un comité!

A muchas de las juntas directivas de compañías antioqueñas, al  
menos, yo les endilgaría todavía hoy algunos de los calificativos que  
Druckér daba a las juntas hace unos años: "ficciones cansadas",  
"sombríos", "vitrinas de exhibición", y "lugares para inyectar  
dineros distinguidos". Y que no se interprete mal: las juntas direc-  
tivas sí se necesitan, pero no como un organismo gubernamental sino  
como un cuerpo de revisión, evaluación y apelación; como una fuente  
de información y de asistencia; incluso como un invaluable nivelador  
de las necesidades financieras adicionales.

Una junta compuesta solamente por miembros de la administra-  
ción funcionará más como un comité que como una "agencia judicial  
complementaria", que es lo que se pretende muchas veces.

Como cualquier comité, una junta se forma con el fin de que cum-  
pla uno o más de estos cuatro objetivos:

**El de ejecutar**, en el sentido de que tome decisiones sobre proble-  
mas que se le sometan.

**El de coordinar**, en cuanto que establezca un vínculo entre sus  
miembros con miras a armonizar su trabajo.

**El de aconsejar**, que se relaciona con la agrupación de personas,  
bien seleccionadas, que estén en capacidad de guiar la compañía  
adecuadamente.

**El de educar**, para que sea un medio por el cual la compañía sea  
beneficiada regularmente de políticas y acontecimientos a seguir.

Podría probarles a los señores miembros de nuestras juntas di-  
rectivas que, más que cualquier otro tipo de comité, una junta direc-  
tiva presta para la consecución de objetivos tan benéficos para la com-  
pañía como:

— como:

Objetividad en la toma de decisiones.

Estabilidad y seguridad en las decisiones de grupo.

Continuidad en la administración.

Participación más unánime de las decisiones.

Mayor delineamiento y comprensión de los objetivos de la com-  
pañía.

6. Promoción de una mayor cooperación y coordinación.
7. Estímulo en la generación de ideas.

Por supuesto que la productividad de una junta varía de acuerdo con ciertos factores tales como la urgencia del problema, su poder para tomar decisiones, la facilidad de comunicaciones, el tratamiento preferencial de los problemas y la inteligencia y originalidad de los individuos que componen el comité. La diferencia de criterios dentro del grupo es otro problema característico de comités como las juntas. Esto implica el que as personas tengan que sacrificar muchas veces sus puntos de vista para que pueda llegarse a compromisos. Naturalmente ello hace más lento el proceso de las decisiones.

Pero que no esgriman este argumento los colombianos que participen en juntas directivas! Es bueno que tengan más bien en cuenta lo que anotan autores tan eminentes en el campo de la administración como Marquis, Guetzkow y Heyns: Las posibilidades de un rápido acuerdo entre los miembros del grupo se facilitan grandemente cuando existen estos factores de antemano:

1. La atracción y accesibilidad entre las personas de la junta.
2. El grado de amistad personal entre ellos.
3. La uniformidad del grupo.
4. La ausencia de disidentes mal intencionados.
5. La reacción bien intencionada de cada miembro ante las ideas y acciones de los otros.
6. La cooperación y ausencia de competencia entre los componentes de la junta.

Otro aspecto importante, que quizá sirva de atenuante para la poca efectividad de muchas de nuestras juntas, lo constituye la necesaria cooperación que deben prestar los ejecutivos permanentes de la empresa a los miembros de su junta directiva para que ésta pueda ser un comité exitoso.

La vieja polémica de si los miembros de la junta deben ser "de fuera" o "de dentro" (es decir, ejecutivos de la misma compañía) no me parece que tenga especial relevancia para el caso, ya que vengo hablando de las juntas como grupos de personas (esto es, como comités), no importa cómo estén ellas conformadas.

Sin embargo, en el caso de ser "de fuera", lo que cuenta es la forma como ellos se pongan a la altura de las circunstancias para que cumplan con las responsabilidades que les han sido asignadas. Natu-

ente que se encontrarían en situación desventajosa en relación con los "de dentro"; debido en mucha parte a que son "administradores de otros sombreros".

De todas maneras, la incógnita que aún subsiste es la de si nuestras compañías están realmente haciendo un uso adecuado y efectivo de sus juntas directivas. Parece que en Colombia las juntas consi- deran el instrumento o recurso administrativo menospreciado y desa- preciado por excelencia.

Para beneficio de nuestras empresas y miembros de juntas di- rectivas voy a terminar este artículo dando a conocer el resultado de una encuesta que hace poco se hizo en los Estados Unidos con el fin de averiguar cuáles son los factores determinantes para la efectividad de una junta.

Se enviaron cuestionarios a los miembros de juntas de todas aque- llas compañías que gozaban de verdadera reputación por lo bien admi- nistradas. Las siguientes son las preguntas formuladas y las respues- tas que obtuvieron el mayor porcentaje de unanimidad:

Pregunta:

¿Cuáles factores contribuyen para que una reunión de junta sea efectiva y efectiva?

Respuesta:

Uno de los factores es preparar la agenda u orden del día y ha- cer circular entre los miembros con anticipación. Ellos necesitan saber ubicar los problemas, organizar material, y documentarse sobre los puntos de vista que pretenden defender; ésto es especial- mente en asuntos técnicos o muy controvertibles.

Los encuestados sugirieron la idea de que los ejecutivos de las compañías que estén mejor enterados de aquellos tópicos que sean de interés corriente, deben ser invitados a las reuniones de la junta, para que participen debatiendo.

Esto parece sumamente aceptable, ya que a primera vista se pueden encontrar ventajas como éstas:

Se permitiría a los miembros de la junta obtener la información "de mano" que necesitan.

Se desarrollaría a los ejecutivos especializados.

El nivel de los ejecutivos se elevaría al ver que la junta toma in- terés en su trabajo y en su desenvolvimiento personal.

2. *Pregunta:*

Como miembro de una junta, cuáles responsabilidades descarga Usted?

*Respuesta:*

La responsabilidad común de los miembros, como componentes de un comité, es la de seleccionar y respaldar La administración competente. Los ejecutivos permanentes de la compañía son responsables por las decisiones operacionales de cada día, y la misión de la junta es ayudarlos. Uno de los mejores medios para canalizar su ayuda, lo consigue la junta manteniendo fija su atención en el futuro, ya que los ejecutivos de operación diaria viven generalmente "amarrados" al presente inmediato. Los miembros de la junta, con su mayor experiencia en general, pueden y deben concentrarse en la planeación para el futuro.

3. *Pregunta:*

Cuál es la característica de una junta (como comité) que puede contribuir en mayor grado a la expansión y a los beneficios de una compañía?

*Respuesta:*

Una profunda experiencia constituye el principal atributo de una buena junta. Los elementos financieros, técnicos, legales y de organización con los cuales tiene que ver una junta, deben ser definidos, pesados y evaluados propiamente por ella. Es claro, pues, que el buen juicio y sentido común de hombres con experiencia y especializaciones diversas, son un requisito indispensable para la resolución de aquellos problemas.

Hasta aquí el estudio mencionado en primer lugar. Otra encuesta conducida por el Departamento de Investigaciones de la Universidad de Stanford señaló que la junta directiva constituye el medio más efectivo para lograr que las experiencias y lecciones del pasado sean tenidas en cuenta en los problemas del futuro.

La junta directiva puede ser un buen activo! Eso sí, no olviden que el hecho de que una compañía esté haciendo mucho dinero, no constituye prueba fehaciente de que su junta directiva sea un comité efectivo.

Aquí tienen ustedes los mejores indicios para reconocer su efectividad:

Cuando la compañía está obteniendo las ganancias que puede y debe obtener.

Cuando la empresa está ocupando una posición respetable dentro de la industria respectiva; la que en realidad le corresponda.

Cuando se han asegurado de una manera continua buenas ganancias.

Por otra parte, la crítica debe, inevitablemente recaer sobre la junta cuando:

Los mercados se pierden inesperadamente.

La súbita partida de un individuo clave causa confusión.

Los préstamos son negados por los bancos.

Las huelgas son frecuentes.

Ciertas "enfermedades" administrativas carcomen la organización.

De todas maneras, cualquiera que sea su opinión sobre las juntas directivas después de leer este artículo, tengan siempre en cuenta las circunstancias individuales de su propia empresa antes de considerar la posibilidad de implantar en ella el método de administración por comités. El ambiente interno de una compañía y su situación particular en la industria respectiva tienen siempre que ser considerados antes de adoptar sistemas distintos, tales como el de los comités administrativos ejecutivos.

Por supuesto que en el caso específico de las juntas directivas usuales no tienen mayor alternativa, por constituir ellas hoy en día, lo que casi pudiéramos denominar "comités obligatorios".