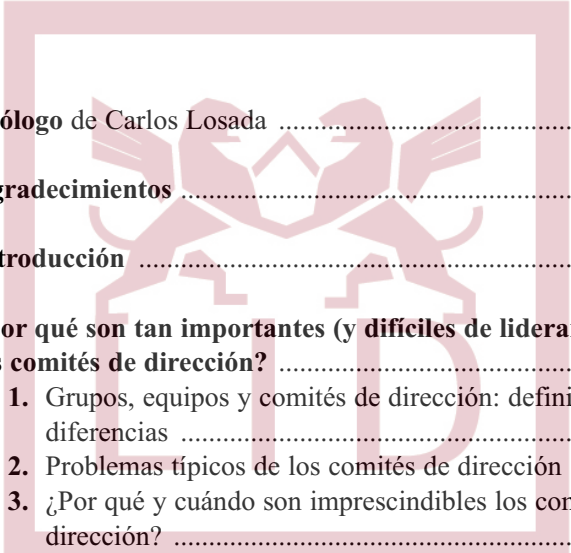
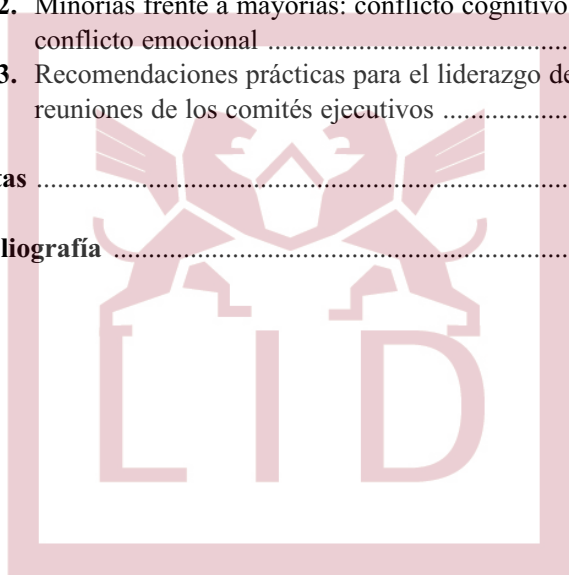


Índice



| | | |
|----------|--|----|
| | Prólogo de Carlos Losada | 9 |
| | Agradecimientos | 13 |
| | Introducción | 15 |
| 1 | ¿Por qué son tan importantes (y difíciles de liderar) los comités de dirección? | 21 |
| | 1. Grupos, equipos y comités de dirección: definiciones y diferencias | 21 |
| | 2. Problemas típicos de los comités de dirección | 27 |
| | 3. ¿Por qué y cuándo son imprescindibles los comités de dirección? | 37 |
| | 4. Algunos ejemplos de cambios en comités ejecutivos | 42 |
| 2 | Contingencias de las estructuras políticas corporativas | 53 |
| | 1. Teoría de la contingencia | 54 |
| | 2. Las contingencias de las estructuras políticas corporativas | 62 |
| 3 | Por qué los líderes ejecutivos necesitan la ayuda de un equipo de alta dirección | 77 |
| | 1. Dualidades y paradojas en las organizaciones y consecuencias para los roles de los altos ejecutivos | 78 |
| | 2. Roles ejecutivos: heterogeneidad y retos | 87 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4 | Diseñando la estructura y decidiendo la composición de los comités de dirección | 95 |
| | 1. Los elementos básicos del diseño organizativo | 95 |
| | 2. El reto básico de la decisión sobre composición: homogeneidad frente a heterogeneidad | 109 |
| | 3. Recomendaciones prácticas: la preparación de las reuniones de los comités de dirección | 112 |
| 5 | La decisión fundamental: conflicto frente a consenso en los procesos de toma de decisiones | 119 |
| | 1. Los casos clásicos de Cuba e Iraq | 119 |
| | 2. Minorías frente a mayorías: conflicto cognitivo frente a conflicto emocional | 158 |
| | 3. Recomendaciones prácticas para el liderazgo de las reuniones de los comités ejecutivos | 165 |
| | Notas | 177 |
| | Bibliografía | 181 |



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 dirección es mucho más social y compartido de lo que a menudo se piensa. Y muchas veces tiene más 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 líderes nos señala la importancia para éstos 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 áreas de gestión.

Aunando lo mucho que se sabe de dinámicas de equipos con lo que vamos aprendiendo sobre gobierno corporativo, las páginas que siguen son una gran contribución para paliar este déficit de conocimientos, conceptuales y prácticos, sobre los comités de dirección, unos equipos tan especiales y difíciles de liderar como imprescindibles.

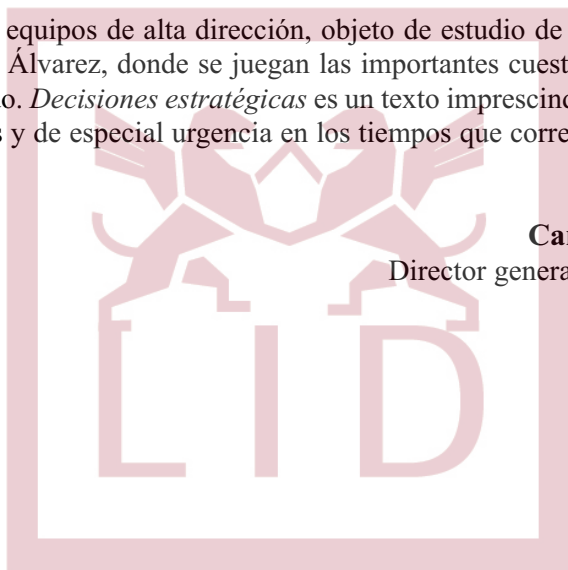
El libro *Decisiones estratégicas* del profesor José Luis Álvarez, que pertenece al departamento de Política de Empresa de ESADE, hace también énfasis en un aspecto crucial del buen liderazgo de empresas y que reflejan las dos citas que encabezan este trabajo: la importancia de los procesos de toma de decisiones. La dirección de empresas si quiere ser sostenible no puede basarse en el acierto o fracaso de decisiones particulares. La fuerza de las organizaciones, y aún más las instituciones, está en un porcentaje de aciertos continuado y, como se dice ahora, sostenible. Y, evidentemente, estos porcentajes de aciertos vienen siempre más de un grupo de personas, con un líder ejecutivo trabajando eficazmente con su equipo, que de individuos singulares trabajando de forma aislada.

La necesidad del énfasis en los procesos se acentúa 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 institución con la vocación humanista de ESADE. Los líderes de las empresas y sus equipos no tienen que acertar sostenida y únicamente en los contenidos, en el qué de las decisiones. Tanto o más importante es cómo éstas se adoptan y el impacto que la dinámica 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 promoción de los principios básicos de los procesos justos.

En el caso de la toma de decisiones éstos son: 1) participación 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

Agradecimientos

En los últimos meses de 2007, de manera inesperada, contactaron conmigo –en persona, por teléfono o correo electrónico– bastantes de mis antiguos pupilos doctorales, de los que había sido su director de tesis, o con quienes había tenido, junto con otros colegas, una implicación relevante en sus estudios. Están ahora repartidos por todo el mundo: de China a Sudáfrica, de Argentina a Estados Unidos y, por supuesto, por toda Europa.

Estos encuentros me hicieron recordar mi trabajo con ellos. Aunque los candidatos doctorales demandan, y acaban obteniendo, más tiempo del que a uno le gustaría invertir en ellos (como son jóvenes piensan que el tiempo es un recurso abundante, mientras que, para el profesor, siempre viejo con respecto a ellos, los minutos, las horas y los días son un bien mucho más preciado), siempre acabé recibiendo mucho en compensación: desde el reflejo revitalizante de sus ilusiones profesionales a una espléndida colaboración posterior en investigaciones e, incluso, en algunos casos, la buena amistad.

Hace ya muchos años, en mi primer día como alumno doctoral en Harvard, el gran sociólogo Daniel Bell disfrutó aterrorizando a los cinco candidatos que atendíamos su seminario Social Theory I advirtiéndonos de que la descripción que Thomas Hobbes hace, en su *Leviathan*, de la vida de los individuos en el estado de naturaleza,

previo a la aparición del Estado, es aplicable a la vida de los candidatos a doctor: «solitary, poor, nasty, brutish, and short» –con la obvia excepción de *short*–. Espero haber ayudado a mis pupilos a tener unos años doctorales colegiales, productivos y gentiles.

Agradecido de su agradecimiento, les dedico este libro.

Por los buenos tiempos.

Para, entre otros: Alfredo Enrione, Juan Antonio Fernández, Antón Ferreira, Carmelo Mazza, Juan Sebastián Montes, Luis Arturo Rábade, José Luis Rivas, Lori Rockett, Alejandro Sioli, Beulah d’Souza, Silviya Svejenova y Fernando Zerboni.



José Luis Álvarez

Madrid (ESADE)-Fontainebleau (INSEAD)

Introducción

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

Según Álvarez, Gallo y Ricart¹, un comité de alta dirección es un equipo de altos directivos, con habilidades complementarias, que son congregados regularmente con el propósito común de dar forma al trabajo colectivo de los ejecutivos de la empresa, basado en sus valores y objetivos estratégicos. Los comités de dirección son el equipo directivo de más alta jerarquía y el más común entre los de alta dirección. Otros posibles ejemplos de equipos de alta dirección 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 española de telecomunicaciones Telefónica; y el comité que en la petrolera Repsol reporta a su DGO, director general de operaciones (*Chief Operating Officer*, COO), nominado comité de dirección ejecutivo, y que es distinto del comité ejecutivo que reporta al presidente ejecutivo de la compañía que es, a su vez, diferente del consejo de administración; 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, auditoría, 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 legislables 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 vértice 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 tópico 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: ¿cómo 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 resumirá 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 Svejenova², 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 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 predefinidos. 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 (finés) 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-