

TITULO: Los comités, un camino hacia la horizontalización?

AUTOR: Dr. (L.A.) Aldo Ivinsky

1. I.-INTRODUCCION: CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS COMITES

Los llamados "comités" o "comisiones" fueron, hasta hace pocos años, un elemento atípico en las estructuras formales. Mientras éstas se caracterizan por la estabilidad y la nítida dependencia lineal (vertical) de cada departamento y de cada puesto -definidos a la vez de manera taxativa por las funciones que se les asignan-, los comités eran susceptibles de variaciones entre características totalmente opuestas: podían ser permanentes o transitorios, estar compuestos por personal de una misma área o sector o bien ser inter-sectoriales, tener algunas facultades de decisión (sobre todo si se trataba de "comités gerenciales") o estar limitados a elevar las conclusiones de sus estudios, a lo sumo con alguna recomendación para el nivel superior a las que están destinadas. Dentro de esta atipicidad tenían sin embargo - y tienen aún- algunos rasgos de carácter más generalizado, a saber: a) Su finalidad, salvo en los llamados "comités gerenciales", es la de estudiar de manera específica algún asunto (o varios asuntos relacionados), ya se trate de la subsanación de deficiencias operativas o administrativas, o bien del análisis de alguna innovación proyectada en cualquier esfera de la actividad de la empresa. b) En consecuencia, se tienen en cuenta para su integración tanto a los departamentos involucrados en el asunto que les dio origen, cuanto a las personas que por sus particulares conocimientos puedan brindar un aporte de interés. c) Esto último implica, a su vez, dos consecuencias: que las personas que lo integran no deben ser necesariamente de iguales niveles jerárquicos, y que también pueden participar asesores o consultores externos, si ello resultase de utilidad.

POSIBILIDADES DE EVOLUCION DE LOS COMITES

Estos rasgos, que son más bien producto de la práctica que de normas formales (en general no se los reglamenta), explican el hecho de que a partir de los comités "tradicionales" se pueda intentar una evolución de su propio carácter con vistas a convertirlos en la pieza maestra de una transformación profunda de la estructura, orientada hacia formas

flexibles, más puntos de vista de los sectores involucrados en el asunto-eje, sustituyendo así los procedimientos burocráticos de comunicación y discusión. Tercero, los comités implican de hecho una desestructuración, en el sentido de sortear la rigidez de la organización formal y de abrir el pensamiento individual y la cultura de los grupos a concepciones más amplias y a la recepción de otros puntos de vista, es decir que pueden contribuir a la difícil faena de echar abajo los sólidos muros de las casillas del organigrama tras los cuales se hace fuerte la mentalidad fragmentaria y burocrática. Finalmente, todos estos aspectos positivos posibilitan el desarrollo personal de la gente y la obtención de mayor satisfacción laboral, con su repercusión en la moral del grupo y en el clima social de la organización.

CONDICIONES PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE LOS COMITES

Todo lo dicho será válido en la medida que los comités funcionen eficazmente, es decir que sean capaces de alcanzar el objetivo propuesto -si no en su totalidad al menos en alta medida-. ¿Qué condiciones son necesarias para que un comité sea eficaz? Trataremos de enumerar las más importantes.

- 1) Tamaño del comité: ni tan grande que no pueda sesionar y trabajar ágilmente, ni tan pequeño que carezca de los suficientes brazos y opiniones para cumplir su cometido.
- 2) Funcionamiento regular, ordenado, metódico.
- 3) Capacidad de autoprogramar sus metas, y por tanto de reajustarlas cuando fuere necesario.
- 4) Fijación de metas claramente definidas y con plazos determinados.
- 5) Cumplimiento por parte del coordinador del rol que el grupo le asigne; particularmente el de asegurar el funcionamiento del comité.
- 6) Libre comunicación e interacción del comité con todo sector de la organización que incumba a la realización de sus metas, sin limitaciones jerárquicas o funcionales.
- 7) Estilo de trabajo abierto, democrático y participativo, en el que los miembros basen su desempeño en sus respectivas capacidades y roles asignados, no en los niveles jerárquicos que ostenten en sus departamentos de origen.
- 8) Capacidad de autocontrol y de revisión de su propia actuación.
- 9) Informe periódico de la marcha de sus labores al nivel de la estructura al que reporta.
- 10) Seguimiento regular por parte de dicho nivel, concebido como soporte y apoyo, centrando la supervisión en el logro de los objetivos más que en la realización

de las tareas.

11) Respeto de los requerimientos de tiempos de reunión y de trabajo a cada uno de los miembros del comité, por parte de sus respectivos superiores jerárquicos en los departamentos a que corresponden.

VICIOS Y ERRORES MAS COMUNES

Correlativamente a las principales cualidades que deben poseer los comités para ser eficaces, podemos enumerar los vicios y errores más comunes que padecen en la práctica general:

- 1) Funcionamiento irregular: a) Porque el coordinador no convoca con regularidad sus reuniones, o no se esfuerza por superar las dificultades para concertarlas y llevarlas a cabo; b) Porque los miembros no acuden a las reuniones, sea por menosprecio de la importancia del comité o porque sus superiores los requieren para otras tareas en el mismo horario.
- 2) Manejo verticalista del comité por parte del coordinador o del superior al que reporta.
- 3) Los miembros no realizan en término las tareas que el comité les encomienda, por subvalorar su importancia o porque no reciben el necesario apoyo de sus departamentos para llevarlas a cabo.
- 4) El comité es demasiado grande, o demasiado chico.
- 5) En el comité faltan miembros de sectores directamente involucrados en el objetivo propuesto.
- 6) Hay miembros que participan en demasiados comités.
- 7) No existe adecuada coordinación con las tareas que sobre el mismo asunto -o sobre algún otro estrechamente relacionado con el objetivo- se desarrollan en sectores de la estructura o en otro comité, de lo que derivan superposiciones y posibles contradicciones.
- 8) El nivel superior al que reporta el comité, o algún otro de alta jerarquía, se adelanta tomando decisiones sobre el asunto que se encomendó al comité, lo que si no es oportunamente comunicado a éste creará confusión y frustración entre sus miembros .

CONCLUSIONES

En resumen, los comités pueden, en su modalidad habitual, potenciar la productividad global de una organización, si se definen claramente sus objetivos, alcance, duración, etc.; si cuentan con el monitoreo y la ayuda de la Dirección, y si ésta coordina adecuadamente sus actividades con las de los demás sectores de la estructura ordinaria. Ello torna recomendable intentar la experiencia en las organizaciones donde aún no hayan sido ensayados, así como examinar el estado y los resultados alcanzados a través de los comités donde ya existiesen. Pero toda la exposición precedente sería casi ociosa si nos detuviésemos allí. Porque sin desmedro de la utilidad de su implantación y de su posterior evaluación, el mayor provecho podrá extraerse si se analiza el desempeño de los comités -y también el del conjunto de la empresa en relación a la existencia y funcionamiento de los comités- en la perspectiva de la posible constitución de "equipos de trabajo" como forma de ir accediendo a un tipo renovado de organización, con las características a que ya aludimos en el final del primer párrafo de este trabajo.

En relación a este tipo de análisis es realmente interesante advertir que en empresas que han venido haciendo la experiencia del funcionamiento de varios comités durante un tiempo suficientemente extenso (entre 1 y 2 años), los interrogantes que se suelen plantear entre sus integrantes giran, principalmente, acerca del futuro de los comités o de los factores que condicionan su futuro; y por supuesto, en torno a su mismo carácter. Ejemplos: "lo importante es construir una metodología" "están en debate los límites del comité: ¿delibera, ejecuta, consulta libremente? ", "no sabemos si tiene sentido ahora que ya hay un área que se ocupa", "¿formamos una nueva unidad funcional?" "vinculación horizontal sí, pero ¿cómo?" "este comité, ¿ya está tocando a su fin?" "los comités deben ser estructurales, alrededor de un proyecto relevante", etc.

Claro está que si no se encuentran respuestas constructivas a estas preguntas, tales que definan y consoliden -con un sentido u otro- la vida y el funcionamiento de los comités, existe el peligro de que pierdan prestigio en la escala de valores de los dirigentes y funcionarios y terminen por extinguirse, o al menos por decaer en relación a la pujanza y al papel impulsor que tal vez llegaron a alcanzar.

II.-HACIA UNA NUEVA ETAPA: DE LOS COMITES A LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las posibilidades de desarrollo de estas formaciones pasa, a mi entender, por el abordaje de una nueva etapa orientada en tres

direcciones: la primera, seguir alentando la creación de comités - en la modalidad tradicional- cada vez que un "proyecto relevante" lo haga conveniente e incluso necesario; la segunda, hacer los mayores esfuerzos en todos los niveles participantes -de la Gerencia General para abajo- para mejorar el funcionamiento de los existentes corrigiendo las deficiencias que se hubieran puesto de manifiesto en reuniones de balance (indefiniciones, funcionamiento irregular, falta de monitoreo y apoyo superior, entre otras), reuniones que la Dirección deberá promover estimulando la libre expresión de sus participantes; y tercera, examinar cuidadosamente las perspectivas de cada uno en función del porvenir que puedan tener: disolución al cumplirse cierto plazo o condición, o conversión en un "equipo de trabajo" permanente.

Las dos primeras orientaciones propuestas no requieren ningún análisis especial; sólo inducen a perseverar y mejorar en la aplicación de criterios que posiblemente ya estén incorporados a las prácticas de la empresa. Es la tercera la que necesita ser debatida y la que, desde mi punto de vista, es la que expresa la faceta más relevante de este tipo de organismos. Debo aclarar que no estoy propiciando el paso liso y llano a una "organización horizontal" con la consiguiente desaparición de las líneas jerárquico-funcionales. Eso sería un salto al vacío, que si se intentase dar encontraría enormes resistencias en la gran mayoría de las organizaciones, llevándolas a situaciones de crisis de difícil solución. Pero tampoco propongo el inmovilismo. Y asumo que en el desarrollo de las medidas más abajo recomendadas, seguramente surgirán dudas, controversias y hasta algunas situaciones de crisis, pero no sólo tolerables sino seguramente fecundas.

PROBLEMAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Entrando en materia, lo primero que uno piensa cuando se habla de horizontalizar la organización es que no se ve con claridad cómo pueden sacarse de su ámbito funcional tareas con un eminente grado de especificidad y rutinización como son, por ejemplo, las que hacen a la producción del servicio básico que vende la empresa; o a la administración (en sentido restringido), contabilidad y gestión financiera; o a la actividad regular de mantenimiento de relaciones con los clientes. Conscientes de la permanente evolución de la tecnología y de las organizaciones, nadie puede asegurar que esto no llegue a ser no sólo posible sino algún día imprescindible; pero para avanzar hoy en las reformas sin poner al edificio en peligro de derrumbe lo más aconsejable es ir ensayando- y extendiendo en la medida que los ensayos tengan éxito- la horizontalidad en otros tipos de actividades, ya no solamente como una forma transitoria para dar

un impulso inicial a un emprendimiento sino como forma estable de gestión .

Consecuencia inmediata de la afirmación anterior es una nueva pregunta. Si esto se aplicase, por ejemplo, a los comités ya creados, ¿no acabaría por ser una nueva "verticalidad", sólo con la ilusión de "horizontalidad" que le otorgaría estar "acostada" en el organigrama clásico? La respuesta a este interrogante se halla, a mi parecer, en que los comités, devenidos "equipos de trabajo", conserven y perfeccionen los rasgos que necesitan poseer para ser eficaces (ya descritos en la Introducción), fundamentalmente el carácter intersectorial, las reglas y cultura no burocráticas y el apoyo activo de la Dirección para que funcionen y alcancen sus objetivos; y en que incorporen nuevas características que resultarán esenciales para que se constituyan en el pilar de la dinámica de la empresa: espíritu de equipo y pasión por la calidad, nacidos de la continuidad y del compromiso común.

PRECISANDO LOS CONCEPTOS

A esta altura creo necesarias algunas precisiones sobre las dos cuestiones que acabo de presentar como básicas para una genuina transformación de la organización: la incorporación de estas formaciones como elemento estable de la estructura, y su carácter de "equipos de trabajo".

En primer lugar, la "estabilidad" no se expresa en el sentido de cristalización organizativa tal cual es, habitualmente, la definición que emana de organigramas y manuales de organización. Aquí la estabilidad se refiere a que el horizonte de trabajo de un grupo "ad hoc" -hoy llamado comité- no se detenga en la mera elaboración de una propuesta, sino que en la medida en que su asunto-eje lo haga posible, se le dé lugar a la ejecución, al seguimiento y control de los resultados, a la superación de las metas iniciales mediante la posibilidad de proponerse nuevos objetivos concomitantes o derivados del primero. Tampoco quiere decir esto que la existencia de estos grupos se prolongue indefinidamente; ello dependerá de los alcances y posibilidades reales de los objetivos propuestos; justamente uno de los elementos nuevos en la cultura es que sus componentes asumen desde el inicio esta condición de finitud, que no excluye la eventual prolongación de su existencia si fuese factible explotar mayores posibilidades que las inicialmente concebidas.

En este enfoque subyacen sin duda algunos riesgos, por ejemplo el de que desnaturalicen su función, o de que se "extralimiten". Pero la dirección de organizaciones no se encierra en fórmulas, es un arte; por ello, las decisiones que permitan mantener el equilibrio entre el dinamismo y la creatividad de estos grupos con

el respeto a las atribuciones de las gerencias livianas que las actuales y predominantemente horizontales. Con esta última expresión se quiere significar por un lado la disminución de la cantidad de niveles jerárquicos de la pirámide, y por el otro la modalidad de gestionar los diversos negocios o productos mediante la interacción directa, colectiva, de los que intervienen sucesiva y/o simultáneamente en los respectivos procesos. Es conveniente, a esta altura, subrayar las ventajas que ofrece esta modalidad organizativa, para justificar la afirmación del párrafo anterior respecto de su potencialidad transformadora. En primer lugar, los comités son espacios de expresión y de trabajo que brindan condiciones adecuadas para el aprovechamiento de las capacidades y los conocimientos especializados de los miembros de la organización, liberados de la estrechez a que muchas veces los reduce la rutinización de sus tareas formalmente definidas. En segundo término, los comités permiten reunir en un ámbito interactivo, de diálogo cara-a-cara, los intereses y los aspectos funcionales que hacen a la seguridad de la empresa, son responsabilidad indelegable de la Dirección.

LA COORDINACION, FUNCION CLAVE DE LA ALTA GERENCIA

Si relacionamos esta concepción con el segundo interrogante planteado (¿serán los "equipos de trabajo" verdaderas formas horizontales, ágiles y emprendedoras, o sólo una nueva estructura burocrática disimulada en el dibujo?), nos encontramos con una cuestión clave que vincula y responde a ambas: la actividad de las Altas Gerencias debe caracterizarse, por encima de todo, por su función coordinadora. Los tradicionales problemas de la división funcional y la fragmentación organizacional que ella generaba, pueden volver a conspirar contra estas formas flexibles si las Gerencias no asumen cabalmente su papel de coordinadoras de equipos de trabajo relativamente autónomos, si bien despojados de las ataduras de la cultura burocrática no por ello aislados del resto de la organización. Esta conserva, como se ha dicho, las líneas funcionales para las actividades regulares, repetitivas, de manera que va tomando una configuración matricial en la que la acción coordinadora de las altas gerencias es un elemento insustituible para garantizar la armonía interna y la complementariedad efectiva de los grupos y las líneas. Digo que es la principal garantía, no la única, porque también deben cumplirse los otros supuestos. Por ejemplo, cuando los propios miembros de los departamentos involucrados forman parte de los equipos de trabajo, estarán aceitando esas relaciones potencialmente

conflictivas si se sienten realmente parte del equipo. Además no hay que desperdiciar la posibilidad de aprovechar a fondo la capacidad de los miembros del "staff" de la Gerencia General - gerentes y colaboradores- integrándolos como fuerza activa a los equipos de trabajo, con lo que también se tiende a neutralizar otro de los habituales focos de conflicto en las organizaciones.