



# El comité de dirección, una pieza clave EN LA PYME FAMILIAR

UNA REFLEXIÓN SOBRE EL VALOR DEL COMITÉ DIRECTIVO COMO ÓRGANO DE GESTIÓN COORDINADA Y ESPACIO DE COMUNICACIÓN ENTRE FAMILIARES Y COLABORADORES NO FAMILIARES.

Por **Raúl López**  
Consultor de Dirección y Organización



## ¿En qué consiste un comité de dirección?

Es un órgano de gestión en el que el director general se reúne con su equipo inmediato, de manera que están representadas las diferentes áreas de la empresa. Tiene una triple finalidad:

- > Desempeñar una labor asesora y consultiva de la dirección general.
- > Coordinar las actividades de las diferentes áreas o departamentos de la empresa.
- > Establecer las pautas de una dirección participativa y con capacidad de delegar.

Así pues, potencia la colaboración entre los diferentes responsables de la empresa, dotándoles de una visión de conjunto de los diferentes temas y problemáticas. De esta manera se evita la tendencia natural de las personas a centrarse en la propia área o departamento y se promueve su participación, al tiempo que constituye un apoyo a la dirección general para la toma de decisiones.

## ¿Cuáles son las principales funciones de un comité de dirección?

Es el órgano desde el que se deben tomar decisiones viables y sostenibles en el corto, medio y largo plazo. De manera que los principales aspectos que debe abordar son, entre otros:

- > Fijar claramente el marco estratégico de la empresa (misión, visión, valores, cultura y las líneas estratégicas) y asegurarse de que todas las decisiones son coherentes con el mismo.
- > Crear una estructura organizativa que responda de forma eficiente a los objetivos marcados.
- > Definir estrategias a nivel operativo, encaminadas a la consecución de objetivos, hacer un seguimiento periódico de su grado de cumplimiento y evaluar los resultados obtenidos.
- > Proponer medidas correctoras en el caso de producirse desviaciones entre los resultados y los objetivos establecidos.
- > Realizar propuestas de mejora e inversiones.
- > Evaluar y analizar el desarrollo de determinados proyectos y planes específicos.
- > Alinear estrategias y acciones entre las diferentes áreas de la empresa.
- > Homogeneizar la metodología en la gestión de proyectos.

## ¿Están funcionando bien los comités de dirección en mi empresa?

En un comité de dirección se reúne al equipo directivo de la empresa, más aquéllos colaboradores a los que se puede convocar puntualmente para abordar un tema concreto. De manera que el tiempo que estamos invirtiendo debe ser rentabilizado.

Para saber si las reuniones celebradas en el comité de dirección resultan efectivas, debemos darnos respuesta a preguntas como:

- > ¿La periodicidad con la que se celebran las reuniones es la idónea?
- > ¿Es adecuado el tamaño de los miembros del comité?
- > ¿Están representadas las diferentes áreas de la empresa?
- > ¿Se envía una orden del día a todos los asistentes a la cita, incluyendo los temas a tratar y tiempos asignados a cada uno?
- > ¿Se redacta un acta en cada reunión y se hace un seguimiento de los temas pendientes de encuentros anteriores?
- > ¿Se eternizan las reuniones, o por el contrario se abordan los temas en un tiempo razonable?
- > ¿Existe un clima de confianza entre sus integrantes?
- > ¿Todos los miembros participan y opinan respecto a los problemas y aportan soluciones e ideas de forma constructiva?
- > ¿Se plantean nuevas problemáticas para debatir?
- > ¿Las reuniones se enfocan desde la proactividad, estableciendo prioridades y con visión de conjunto de los intereses de la empresa?
- > ¿Se acude a los encuentros con los temas a tratar preparados?
- > ¿Se toman decisiones y se sale con una lista de tareas a realizar, con unos plazos establecidos y con las personas responsables de su ejecución?
- > ¿Se está dando prioridad al conjunto de la empresa por encima del propio departamento o incluso de las personas?



## ¿Qué valor añadido supone en el caso de pymes familiares?

No es extraño encontrar pymes familiares en las que los miembros de la familia desempeñan de forma simultánea las funciones de accionistas, administradores y responsables de puestos directivos –además del papel que juegan en el seno familiar–, sin hacer distinción entre cada uno de estos roles a la hora de adoptar decisiones.

Al dotar a las pymes familiares de los espacios de reunión y toma de decisiones adecuados para cada rol, se contribuye a su profesionalización, tal y como sucede con el resto de pymes no familiares o empresas multinacionales. Para ello es fundamental distinguir claramente los tres niveles de toma de decisiones:

- > Nivel de propiedad: junta general de accionistas.
  - > Nivel de gobierno: órganos de gobierno (consejo de administración / administradores).
  - > Nivel de gestión: dirección general y comité de dirección.
- Por tanto, el comité de dirección en una pyme familiar permite diferenciar las decisiones que afectan a la gestión diaria de la empresa, respecto de aquéllas que son propias de los órganos de gobierno y administración. En definitiva, en el comité de dirección los familiares deberán pensar y actuar como un empleado de la empresa y no como un propietario o un administrador.

## ¿Qué beneficios supone un comité de dirección para el equipo directivo?

Dentro del comité de dirección, los miembros del equipo directivo participan del diseño de la estrategia y las decisiones globales de la empresa. Esto les permite involucrarse en los proyectos haciéndoselos propios y facilita el desarrollo del sentido de pertenencia. En el caso de los colaboradores no familiares, adquiere especial importancia saber que la empresa cuenta con ellos para tomar decisiones relevantes, sin que éstas queden únicamente reservadas al núcleo familiar. Asimismo, supone un mayor nivel de exigencia hacia los directivos familiares.

Por otro lado, la incapacidad de diferenciar el rol familiar del laboral y las rivalidades entre miembros de la familia, por citar dos ejemplos, hace que en ocasiones se paralicen ciertas decisiones que afectan al crecimiento de la empresa y al grado de implicación de los colaboradores ajenos a la familia. Sin embargo, al incluir en el comité de dirección a colaboradores ajenos a la familia se favorece el desarrollo de la empresa, se mejora la comunicación entre los familiares por la necesidad de dar ejemplo ante los directivos no familiares, y se enriquece el contenido y la temática de las reuniones.

Las citas periódicas de comité de dirección también ofrecen la posibilidad a los directivos de las diferentes áreas de conocer el desarrollo del resto de departamentos de la empresa. Esto facilita una mejor coordinación y cohesión entre los mismos, al tiempo que potencia su formación, ya que se alimentan de las ideas que otros compañeros están llevando a cabo en sus respectivas áreas. Restringir el acceso al comité o reservar información exclusivamente a los directivos familiares, o bien reducir el papel de los directivos no familiares a simples asistentes sin apenas opinión, sería un craso error. ■