

El cascabel del gato

José Manuel Gil Vegas

Presidente de Sinergos
Profesor de Deusto Business School

Señor Director General: permítame que le traslade tres sencillas preguntas. Por responderlas no perderá su tiempo y sin embargo es posible que gane el premio gordo:

1. ¿Cuál es el equipo humano de su organización más relevante de cara al logro de los resultados corporativos?
2. ¿Cuántos recursos invierte en el mantenimiento y desarrollo del equipo de dirección en relación, por ejemplo, a los que invierte en el mantenimiento preventivo de las máquinas de su empresa? Si lo prefiere podemos utilizar otro ratio: ¿cuál es el importe que invierte en el desarrollo del equipo directivo en relación al coste anual de ese mismo equipo?
3. Si le preguntamos a cada uno de los miembros de su equipo directivo ¿Cuál es su equipo? (con qué equipo se sienten identificados cada uno de ellos), ¿cree que responderá haciendo referencia al equipo formado por Vd. y sus colaboradores directos (en el que se enmarca él) o por el contrario cree que pensará que su equipo es el que forma el directivo con sus propios colaboradores?

Espero que haya respondido a la primera pregunta haciendo referencia al comité de dirección. No hace falta dedicarle mucho tiempo para darse cuenta que no puede haber en ninguna organización ningún otro equipo con más repercusión en la cuenta de resultados, por la sencilla razón de que cualquier otro equipo deberá ser dirigido por algún miembro del equipo de dirección. Bien. Ya tenemos identificado al gato.

Seguro que en su organización existe un departamento de recursos humanos encargado de velar por la adecuada gestión de las personas que trabajan en ella. ¿Se encarga también el Dpto. de RRHH de la gestión de los principales directivos? En algunas empresas distinguen entre recursos humanos y recursos divinos, porque al Departamento de RRHH no se le ocurriría siquiera ni organizar un seminario para el comité de dirección (Entre otras muchas razones porque sería muy difícil que asistieran al mismo) Pero, aunque seguro que no es su caso, dígame: ¿Realmente quién es el responsable de la gestión de los directivos? Algunos colegas suyos a esta pregunta responden rápidamente que son ellos directamente, los Directores Generales. La respuesta es lógica: El DG es su jefe y por tanto el responsable de sacarle el máximo partido a ese equipo tan caro, tan delicado, tan importante y con tanta repercusión.

Pero si ahora analizamos con realismo qué nivel de gestión es el que algunos DG hacen de los equipos directivos, comprobamos con estupor que es una gestión basada en tres vectores: **resultados, confianza y salario**. Con frecuencia los tres están íntimamente relacionados. Veamos algunas de sus posibles interacciones:

- El nivel de resultados alcanzado por un directivo influye en la confianza que el DG deposita en un directivo.

- Pero si el nivel de confianza es alto, actúa como colchón capaz de disculpar que durante bastante tiempo un directivo no alcance resultados satisfactorios.
- El nivel salarial tiene cierta relación (no siempre proporcional) con el nivel de resultados.
- También hay cierta correlación entre el salario y la confianza (bidireccionalmente).
- Etc.

Los resultados, sin duda, son uno de los pilares de la gestión que los DG hacen con sus directivos. Podríamos decir que esa gestión está centrada en definir los resultados que deben alcanzar, de una forma más o menos participativa y ejercer un cierto control y seguimiento de su consecución (más o menos cercano en función de la confianza).

Todas las organizaciones buscamos resultados, pero los resultados no son la mejor herramienta de gestión directiva. En contra de lo que hemos enseñado tradicionalmente en las escuelas de negocios y en línea con algunas de las lecciones que las pasadas/presentes crisis nos han infligido con inusitada dureza, hemos aprendido que gestionar por resultados tiene al menos dos graves inconvenientes:

1. Los resultados son siempre pasado. Por tanto cuando los tenemos en las manos ya no tienen remedio.
2. Los resultados no dependen totalmente de las personas encargadas de conseguirlos.

Supongo que nadie discute la primera afirmación. Pero merece la pena que nos detengamos un momento sobre la segunda que sorprende a algunos directivos. Estaremos de acuerdo en que los resultados de una división empresarial son consecuencia de las decisiones que se tomen en el seno de ella, pero no solo, sino que influyen en ellos un conjunto de factores externos a la misma: movimiento de los competidores, oscilaciones del mercado, decisiones internas de la empresa pero externas a la división, variables macroeconómicas, etc. Cuando un Directivo no ha logrado los objetivos previstos y se enfrenta a una reunión con su jefe en la que se van a analizar estos, como todo el mundo con experiencia sabe, centrará su atención en todas aquellas variables externas que le han impedido lograr los resultados acordados. Y puede que tenga razón. O no. Lo que sin duda queda claro es que los resultados no son una buena herramienta de gestión.

Y ¿Cuál es la alternativa?: Centrar la atención en la conducta (en términos objetivos: lo que una persona hace o dice). La conducta sí está siempre bajo el control de la persona que la tiene que ejecutar. La dificultad es que esta respuesta nos obliga a hacer algo que a muchos DG les cuesta: traducir resultados a conductas. Veamos un ejemplo: En un concesionario de coches, vender cinco coches a la semana no es una conducta sino un resultado que obviamente depende de variables externas como por ejemplo los nuevos modelos que ponga en el mercado la competencia, los precios que fije la propiedad del concesionario, las inversiones en marketing que maneja otro departamento, la economía de la localidad o los gustos de los consumidores. Las personas que han dirigido vendedores saben de la habilidad de estos para justificar los resultados negativos en base a todas estas variables y para atribuirse los resultados positivos en base a su propia conducta. Es lógico que ya que sufren la herramienta, la utilicen en su propio beneficio. La pregunta que nos queda entonces es: ¿Qué es lo que tiene que hacer y lo que tiene que no hacer un directivo o un vendedor para optimizar la posibilidad de vender coches? Con la experiencia descubrimos que en el caso de un directivo, pueden ser

conductas como por ejemplo convocar y dirigir reuniones con sus vendedores para facilitar la venta cruzada, analizar experiencias de éxito o potenciar la colaboración entre sus vendedores. Son conductas críticas para obtener resultados que cada organización va descubriendo con la experiencia. Y esas conductas sí que están en su mano, bajo el control del directivo. Centremos la gestión entonces en descubrir y exigir esas conductas críticas que marcan la diferencia con la competencia. El trabajo consiste, entonces, en traducir los resultados a alcanzar en conductas que los hagan posible. Un Directivo debería saber lo que sus colaboradores tienen que hacer para lograr resultados. Si lo sabe: dígaselo, si es posible por escrito y centre su gestión en asegurar que se están ejecutando esas conductas críticas con el nivel de calidad adecuado. Y si no lo sabe espero que comprenda que no puede pretender que ellos lo sepan. ¡Si se diera el caso de que en una organización nadie sabe lo que cada uno tiene que hacer para lograr los resultados esperados...estamos perdidos!

El segundo vector: **La confianza**. Es otro de los vectores clásicos de la gestión de directivos. Los Directores Generales procuran rodearse de personas de confianza. Pero ¿a qué confianza se refieren? ¿Profesional, personal? Resulta muy difícil diferenciar entre ambas. En algunas organizaciones los directivos saben que su futuro, la permanencia en sus puestos y con sus salarios, su nivel de estatus (asistencia o no a ciertas reuniones, por ejemplo) y su nivel de poder, dependen de la confianza que el DG deposite en ellos. Eso les convierte en verdaderos expertos en generar esa confianza y por ello algunos son capaces, por ejemplo, de cuidar mucho los mensajes y los datos que les trasladan a sus jefes, coincidan o no con lo que verdaderamente piensan o con la realidad. No es infrecuente encontrarnos con grandes diferencias entre lo que un DG piensa que piensan de él y lo que realmente piensan sus colaboradores. En casi todas las organizaciones se producen casos de directivos cuya gestión es percibida por todos como inaceptable y que, sin embargo, logra que su jefe tenga de él una excelente impresión.

Lo que no tiene sentido es que un directivo se rodee de personas en las que no confía. Pero sí debería ser capaz de objetivar los parámetros en función de los que se otorga ese nivel de confianza de forma que todos supieran con claridad lo que tienen que hacer y no hacer para lograrla. Un sencillo sistema de feed back anónimo y 360º resulta básico y permite descubrir a cada directivo sus principales puntos fuertes y áreas de mejora.

Y el tercer vector: Muchos DG piensan que la clave para disponer de un equipo directivo comprometido, dedicado y leal está en proporcionar unos elevados **niveles salariales**. Y sin duda logran...directivos muy cuidadosos con la imagen de su propio rendimiento. Los salarios de los directivos sin duda deben estar a nivel del mercado, pero pagarles un sobreprecio no es más que una manera un tanto torpe de buscar atajos para lograr un nivel de compromiso y dedicación que deberían lograrse por la genuina ilusión en el proyecto, por el reto motivador de lograr ciertos resultados y por el placer inmenso de trabajar en un auténtico equipo bien integrado, si es que la organización puede afirmar que dispone de alguno de estos factores.

¿Cuánto cuesta un equipo directivo? No es difícil de calcular en cada caso. (Salarios fijos más variables más costes laborales y salarios en especie, más equipos de asistencia y apoyo, etc.) Pero será difícil que baje de 100.000 € anuales por directivo. Un equipo directivo reducido de cinco personas (suelen oscilar entre 5 y 10 personas) supondrá un coste mínimo de 500.000 € anuales. (Normalmente se supera esa cifra fácilmente llegando hasta cifras realmente astronómicas). Está claro que si las empresas se gastan esas cifras, será porque les merece la pena (aunque la realidad es que sobre esta cuestión casi nadie hace estudios de rentabilidad ni de retorno de la inversión que sí se piden para, por ejemplo, un curso de formación). Podemos

hacer la prueba: Y si hacemos desaparecer durante un año al equipo de dirección: ¿bajarían los resultados o subirían? Algunos experimentos apuntan a lo segundo, paradójicamente. Pero nuestra apuesta no es tan radical. No pretendemos desproveer a las organizaciones de sus cúpulas directivas porque estamos convencidos de que son muy necesarias y que cuando funcionan bien son un potente multiplicador de resultados, sino que nuestra reflexión apunta hacia el sentido contrario: un equipo directivo con ese coste y esa repercusión ¿no debería disponer de un sistema de gestión con un nivel de calidad proporcional? ¿No deberíamos invertir en su desarrollo y mantenimiento una cifra proporcional a su coste y repercusión?

Porque la realidad es que con frecuencia los comités de dirección no son ni un equipo ni en la intimidad de sus mentes se consideran así. Aunque públicamente utilicen ese término, cuando cada uno de ellos por la noche cena con su familia en su casa y cuentan sus logros del día, se refieren con frecuencia a las actividades que ha realizado “con su equipo”. Pero no se refieren al equipo que forman entre ellos con el DG sino al que forman ellos con sus colaboradores. Ése es el verdadero equipo en el que “sienten los colores”. Por eso su papel en el Comité de dirección a veces está comprometido y anteponen los intereses de sus propias áreas o departamentos a los de la compañía.

¿Y por qué va a ser de otra manera? ¿Cuánto tiempo se ha dedicado en el comité de dirección a hablar sobre el propio equipo, de sus dificultades, puntos fuertes y áreas de mejora?, ¿cuánto dinero se ha invertido en la formación o en la integración del equipo directivo principal? ¡Normalmente en cada empresa tenemos lo que hemos sembrado!

Al respecto, una reciente investigación realizada por Sinergos sobre los comités de dirección ha puesto de manifiesto algunas conclusiones interesantes:

1. La mayor parte de los Directores Generales hacen una **gestión de su equipo directivo claramente deficitaria**, haciendo más uso de mecanismos informales de comunicación que de mecanismos formales. Por ejemplo: la mitad de las empresas investigadas no tienen **reuniones individuales** formalizadas entre cada directivo y el Director General, siendo sustituidas éstas por continuos contactos más o menos informales centrados en temas operativos. Más de la mitad de las empresas no tienen **mecanismos de feed back** establecidos de forma periódica para los directivos, aunque sin embargo sea habitual la existencia de pseudomecanismos tales como evaluaciones del desempeño aplicados al resto de la plantilla. Parece como si la gestión directiva estuviese presidida por la idea de que los directivos no necesitan ser gestionados con el mismo rigor y excelencia, cuando la realidad es que su gestión es especialmente relevante por su capacidad de influencia en toda la organización, aunque también es especialmente difícil. Uno de los aspectos que más preocupa a los Directores Generales es el adecuado equilibrio entre la motivación/satisfacción de los directivos y su propio rendimiento. La motivación/satisfacción capaz de asegurar la estabilidad la trabajan principalmente a través de una relación de cuasi amistad y de la retribución y el nivel de rendimiento lo enfocan principalmente a través de su dedicación, como muestra de su compromiso. La realidad, sin embargo, nos muestra casos de directivos muy bien pagados que simulan una buena relación con su jefe, al que sin embargo no estiman y no aprecian profesionalmente, desmotivados y que, aunque trabajan muchas horas, su nivel de alineamiento con la estrategia no es muy alto.
2. **La comunicación** es la gran asignatura pendiente de los comités de dirección. No son pocas las empresas que son partidarias de gestionar de forma reservada todo lo que

tiene que ver con el comité de dirección, incluidas las actas de las reuniones. En muchas empresas, el personal de base no conoce a los miembros del comité de dirección y en muchísimas se desconocen los temas que se tratan y las decisiones que se toman. Este déficit está causado por un problema aún mayor: la falta de confianza de la plantilla en la dirección, que ha provocado que cuando se ha transmitido información, ésta ha sido malinterpretada o utilizada en su contra. De esa manera la falta de confianza y la falta de comunicación son dos problemas que se realimentan a sí mismos o las dos caras del mismo problema.

3. La mayoría de los DG no consideran importante dedicar tiempo o recursos a su propio desarrollo y se encuentran en una situación de soledad que les obliga a tener que solventar ciertos temas importantes sin poder contrastar ni generar ideas creativas con nadie. Una minoría adopta una posición diferente y mucho más peligrosa: confunden a sus directivos o al menos a algunos de ellos con colegas, iguales o amigos, intentando compartir con ellos información sensible que les convierte en privilegiados. Algunos directivos mercadean con esta información y otros aprovechan para intentar influir en las decisiones de su jefe a favor de sus intereses o puntos de vista.
4. El nivel de toxicidad, que estuvo en niveles alarmantes durante los últimos años, está remitiendo situándose en estos momentos en un 25 % (uno de cada dos empleados y medio tiene conductas tóxicas). El mínimo es un 10 % y hay casos de un 60%.
5. Se detecta un grave déficit en la aplicación de **consecuencias** en prácticamente todas las organizaciones estudiadas. En la mayoría no hay ni conciencia de la importancia de este tema como generador de cambio y cultura organizacional. Algunas organizaciones aplican algunas consecuencias pero son estas esporádicas, casi siempre negativas, desproporcionadas y radicales. En la totalidad de las empresas se ha encontrado una ausencia de un panel de consecuencias adecuadamente pensado.
6. En los comités de dirección la problemática relacionada con la toma de decisiones cobra una presencia especialmente importante. Por una parte no está claro en ninguno de los comités analizados si **el objetivo del CD** es tomar decisiones o no (meramente informativo), lo que provoca en sus participantes una cierta confusión respecto a su papel. En segundo lugar, en caso de que no sea papel del CD tomar ciertas decisiones, tampoco está claro quién debe tomarlas y en caso de que si lo sea, no está claro cuál es el método a través del cual deben tomarse. Sin embargo la cuestión siempre termina apareciendo encima de la mesa porque es el final de un proceso natural: aunque el comité tenga un claro objetivo informativo, después de exponer los datos, la pregunta que hay en la cabeza de todos es **¿y qué vamos a hacer?**
7. La mayoría de los comités de dirección son básicamente informativos siendo muy pocos los que incluyen algunos puntos con otros objetivos: consultivos o deliberativos¹. Es curioso observar que hay un fuerte paralelismo entre el nivel de evolución y madurez del comité y el nivel de participación en la toma de decisiones siguiendo el siguiente itinerario.

¹ Ver modelo de toma de decisiones de Tannembaun

NIVEL	GRADO DE MADUREZ	CONTENIDO DEL CD
1	Inmadurez. Grupo recién constituido o poco evolucionado ²	Informativo
2	Inmadurez	Informativo- Consultivo
3	Madurez incipiente	Informativo-Consultivo-Deliberativo
4	Madurez evolucionada	Consultivo deliberativo
5	Madurez máxima	Deliberativo- Reflexivo

8. El 90 % de los comités de dirección que intentan tomar decisiones no disponen de **reglas** claras al respecto o de un método pactado para ello. Por ello intentan tomar todas las decisiones por consenso. El consenso no siempre es posible, aunque en las empresas de pensamiento único, resulta mucho más fácil. En todo caso exige mucho tiempo, que los DG consideran constructivo, aunque en algunos casos genera tensiones y pone de manifiesto las diferencias entre directivos. Y cuando el consenso no resulta posible, en el 90 % de los casos el DG es el que toma la decisión, dando una imagen de resolución, agilidad y eficacia que pretende que contrarreste en parte la sensación de falta de fluidez que ha tenido el grupo durante la fase de búsqueda del consenso.
9. El 90% de los comités de dirección no dedican **tiempo al propio comité**, a su integración y a su desarrollo. No han definido su objetivo, no tienen señas de identidad propias, no realizan acciones de team building, no han definido las reglas de juego de sus reuniones, no han dedicado tiempo a definir criterios de actuación y no han pensado nunca en sus propios puntos fuertes y débiles o en generar mecanismos de renovación. En consecuencia, tenemos comités de dirección cuya fortaleza reside en la capacidad individual de sus miembros que habitualmente son personas inteligentes y bien formadas, competentes en sus áreas, comprometidas con la empresa y bien pagadas pero que colaboran entre **sí** poco o nada, que persiguen su interés individual o de área de forma solapada y que transmiten a la gestión sus propios puntos fuertes y débiles que, en la mayoría de los casos, desconocen.
10. Una de las variables que mejor definen la madurez del comité de dirección es la **capacidad de sus miembros para escucharse y el nivel de respeto** que tienen hacia las opiniones de los demás. Los comités más inmaduros están compuestos por directivos inmaduros que infravaloran las opiniones de sus compañeros cuando no coinciden con las suyas y que en consecuencia no solo no las escuchan sino que las interrumpen y las desprecian. Los comités maduros están compuestos por directivos que saben debatir, que aprovechan las opiniones de sus compañeros para aprender y preguntarse por la experiencia o los datos que hay detrás de ellas, que valoran incluso en público aunque no coincidan con ellas y las incorporan a sus propios razonamientos de lo que resulta, no solo que los debates sean muy satisfactorios y enriquecedores, sino sobre todo una toma de decisiones profunda e inteligente.

² Hay Comités de Dirección que a pesar de llevar muchos años trabajando juntos no han evolucionado apenas y se encuentran en las primeras etapas de madurez

Está claro que muchas empresas tienen en la gestión del comité de dirección una asignatura pendiente. Es curioso observar cómo cada empresa, en este tema, intenta buscar su propio modelo de gestión. Sin embargo, las problemáticas son bastante comunes y sería posible aplicar un modelo básico sobre el cual cada una defina su propia política específica.

Para ello tenemos que preguntarnos ¿Cuáles son las variables básicas que definen la gestión de un comité de dirección? La respuesta incluye un conjunto de factores y subfactores que nos permiten parametrizar el funcionamiento de cualquier comité de dirección. Los expongo a continuación:

Nº	FACTOR	SUBFACTOR
1	Composición: Selección de participantes: cantidad y calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de personas 2. Nivel de los directivos: experiencia, formación y perfil. 3. Representatividad organizativa: inclusión en el C.D. de todas las áreas o departamentos importantes de la organización. 4. Claridad organizativa: existencia o no de otros órganos o foros con objetivos similares.
2	Formalización: Nivel de definición, aprobación oficial y plasmación por escrito de un conjunto de elementos básicos que garantizan la estabilidad en el funcionamiento del comité de dirección.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calendario 2. Convocatoria 3. Actas 4. Misión 5. Mecanismos de toma de decisiones 6. Sistemas unificados de reporte 7. Cuadro de mando 8. Sistema de seguimiento de compromisos. 9. Niveles de rendimiento mínimo. 10. Reportes periódicos con el DG
3	Integración: Nivel de madurez como equipo alcanzado como consecuencia de los recursos empleados en su construcción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de madurez 2. Nivel de confianza 3. Acciones de Team Building 4. Sistemas de Feed back 5. Formación permanente 6. Inteligencia colectiva: capacidad de pensar juntos y obtener conclusiones integrativas. 7. Divergencia de pensamiento: capacidad de poner encima de la mesa ideas o conceptos diferentes a los aceptados mayoritariamente
4	Orientación estratégica: Nivel de orientación al largo plazo frente al corto y Capacidad de generar y transmitir visión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a largo plazo 2. Visión 3. Debates estratégicos
5	Transversalidad: Capacidad para superar las barreras departamentales y funcionar como un solo ente coordinado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección colegiada: sentimiento de responsabilidad por el funcionamiento de toda la organización, más allá del área o departamento de cada directivo. 2. Colaboración interdepartamental 3. Proyectos transversales.
6	Comunicación. Capacidad de comunicar y dirigir al resto de la organización eliminando el nivel de toxicidad y rumores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación vertical descendente 2. Nivel de toxicidad 3. Nivel de rumores
7	Consecuencias: capacidad de definir y aplicar consecuencias positivas y negativas a las conductas adecuadas e inadecuadas, lo que reducirá la aparición del estilo de dirección dimisionario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de consecuencias 2. Definición de consecuencias 3. Aplicación de consecuencias
8	Tensión: capacidad de tensionar la organización dotando de objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis permanente del nivel de tensión 2. Capacidad de incrementar el nivel de tensión

	retadores a sus miembros y haciendo el seguimiento adecuado sin tensionar excesivamente.	3. Capacidad de distensión 4. Definición y seguimiento de objetivos retadores para el máximo número posible de personas en la organización
9	Compromiso: Calidad de la relación que une a cada uno de los miembros del CD.	1. Compromiso con la organización 2. Compromiso con el DG 3. Compromiso con el puesto de trabajo 4. Compromiso con el CD
10	Liderazgo: Capacidad del DG para ejercer el liderazgo real del equipo.	1. Liderazgo reconocido 2. Estilo de dirección adaptado a la situación. 3. Capacidad del líder para desarrollar el equipo. 4. Líder como modelo 5. Líder gestor del cambio 6. Energía del líder

Estos son los 47 subfactores que nos permitirán saber cuál es la salud de un Comité de dirección. Ya tenemos el cascabel.

Teniendo en cuenta estas variables, un Comité de dirección modélico debería tener como mínimo las siguientes características:

1	Debe estar compuesto por las personas que representan todas las áreas claves de la empresa , en un número entre 5 y 10 personas . Todos ellos deben tener la experiencia, el perfil y la formación adecuados . No debe haber otros foros con objetivos o misión parecidos en la organización. Los diferentes miembros del CD deben tener un mismo nivel jerárquico (Excepto el DG)
2	Deben estar definidos, escritos y actualizados: la misión del CD, los mecanismos y criterios para la toma de decisiones, el sistema de reporte unificado, la agenda nuclear de las reuniones, cuadro de mando para hacer el seguimiento, modelo de convocatoria y acta y sistema de seguimiento de compromisos. Debe reunirse con una periodicidad mensual y con una duración entre 3 y 6 horas . Todos los componentes deben tener definidos y actualizados los sistemas de gestión de rendimiento mínimo y el DG debe hacer un seguimiento del mismo como mínimo semestralmente.
3	El CD debe dedicar al menos cinco días al año a trabajar sobre el propio equipo , disponer de sistemas de feed back 360º aplicados al menos anualmente , apoyos individuales de desarrollo y como consecuencia disponer de un nivel de madurez elevado como equipo que le permita tener una adecuada divergencia de opiniones y perspectivas y una alta capacidad de pensamiento colectivo que le permita tomar decisiones inteligentes y eficaces.
4	El contenido de las reuniones debe tener al menos un 60 % de componente estratégico o de largo plazo asistido por indicadores objetivos y sistemas de inteligencia competitiva, debe estar definida la visión y el proceso estratégico y revisarse periódicamente .
5	Cada miembro del comité de dirección debe sentirse responsable colegiadamente de la dirección de toda la empresa y no solo de su área o departamento, esforzándose en colaborar al máximo con el resto de directivos y participando activamente en los proyectos transversales que se generen.
6	El comité de dirección debe definir y mantener activos los canales de comunicación que le garanticen una comunicación fiable y rápida con todos los miembros de la organización y cada directivo debe enfrentar con diligencia las conductas tóxicas que puedan producirse en su departamento.
7	Debe estar definido y consensuado en el comité de dirección el panel de consecuencias positivas y negativas que cada directivo de la organización aplicará de forma inmediata y segura ante las conductas de cada miembro de la organización.
8	El Comité de dirección debe poner en marcha los sistemas necesarios para garantizar que todos los miembros de la organización disponen de objetivos suficientemente retadores y que se hace un adecuado seguimiento de cada uno de ellos , como para asegurar que el nivel de tensión de la organización sea medio-alto.
9	El nivel de compromiso que une a todos y cada uno de los miembros del CD con la empresa, con el DG, con el CD y con su puesto de trabajo debe ser inexcusablemente muy alto. En consecuencia no habrá conductas tóxicas ni conflictos y la dedicación será muy alta.
10	El grupo reconoce a un único líder carismático y flexible que desarrolla al equipo, actúa como modelo y gestiona proactivamente el cambio de forma tranquila pero decidida.

¡Ahora toca ponerle el cascabel al gato! Si estamos de acuerdo en que el comité de dirección es el equipo más caro, sensible e importante de toda la organización, está perfectamente justificado que le dediquemos la atención y los recursos necesarios hasta convertirlo en el

ejemplo en el que deben mirarse todos los demás equipos de la organización. La excelencia empieza por arriba y es incoherente pedirles a los miembros de una organización comportamientos y actitudes que no ven en sus jefes.

¿Por dónde empezar? Yo recomiendo hacer lo primero un buen diagnóstico para saber en qué situación estamos y cuáles son los aspectos prioritarios a mejorar. Y en función de los resultados: actuar.

La mayoría de los directivos que deciden cambiar de trabajo e irse a otra organización no lo hacen por dinero: buscan organizaciones en las que puedan desarrollarse y crecer, en las que tengan un jefe profesional al que respeten y en las que tengan un proyecto que les ilusione y si es posible les apasione.

La mayoría de las organizaciones tienen personas y equipos situados en segundas líneas que esperan ser dirigidos por profesionales de la gestión con las ideas claras y que les contagien el entusiasmo por el proyecto.

Todo eso depende de Vd., Sr. Director General. No le faltarán buenas excusas para no ponerle el cascabel al gato: siempre habrá situaciones coyunturales que le permitirán utilizar otra vez la típica expresión de: ¡ahora no es el momento! Puede que a Vd. le valga como excusa, pero en su organización hay muchas personas que están esperando a que Vd. encuentre ese momento adecuado que parece no llegar nunca para un tema que debería ser prioritario y estar por encima de urgencias coyunturales y de situaciones transitorias porque pertenece al repertorio de un directivo excelente, de esos que siempre priorizan el largo plazo frente al corto.

Por último quiero llamar su atención sobre una afirmación implícita sobre la que está construido este artículo: La misión de un DG es liderar un equipo directivo potente y entusiasmado. Hay DG que no entienden así su misión. Por ejemplo, muchos confunden su misión con la de la organización, que es algo parecido a que el entrenador de un equipo de fútbol confundiese su misión con la del propio equipo. Pero esto puede ser objeto de un siguiente artículo. De momento le propongo terminar esta reflexión igual que la empezamos: con algunas preguntas que Vd. puede responder con la seguridad de que al hacerlo no perderá el tiempo y... sin embargo puede ganar el premio gordo:

- ¿Cómo es el equipo directivo que Vd. ha sido capaz de montar hasta ahora? ¿Qué resultados arrojaría si lo sometemos a un diagnóstico con las variables que hemos mencionado?
- ¿Qué es lo más importante que Vd. personalmente puede hacer por mejorar los resultados de su organización? ¿Sus prioridades y esfuerzos están centrados en ello?
- ¿Para qué cree que le pagan? ¿Cuál cree que es realmente su misión?