



VIEJOS Y NUEVOS ENFOQUES EN LOS CONSEJOS

Recomendaciones para enfrentar los retos de futuro

Por JAY W. LORSCH

“Sala de juntas”. Estas tres palabras evocan imágenes de poder, riqueza y privilegios. Su núcleo y símbolo de autoridad es una mesa tan imponente como lustrosa. Sentados a su alrededor, los consejeros toman las decisiones que afectan a las empresas y a la vida de gran cantidad de personas. Es el salón del trono de los potentados del mundo corporativo. O, al menos, eso es lo que la gente piensa.

Hace 25 años, en el libro *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards* (Peones o potentados: la realidad de los consejos de las empresas en América), que escribí junto con Elizabeth MacIver, defendimos la idea de que los consejos actuaban más como peones

que como los potentados que la regulación les permitiría ser. Las más de las veces eran los CEO quienes ejercían el poder real y tomaban las decisiones importantes, lo cual planteaba serios problemas a los consejos, que supuestamente debían controlarles.

La buena noticia es que ha habido avances significativos desde entonces. A pesar de las crisis que han sucedido periódicamente, o en parte por ellas, ha aumentado la implicación de los consejos, que se esfuerzan más en cumplir su función.

La mala es que todavía queda mucho por hacer. En este artículo resumo los problemas más importantes con los que se han encontrado los consejos en los últimos 25 años y las soluciones



Los consejos pueden delegar en los directivos su poder legal para gestionar la empresa. Pero deben retener la autoridad necesaria para supervisar y cuestionar las decisiones del CEO.

que se han propuesto. También advierto de las consecuencias imprevistas y negativas de algunas de estas “soluciones” y ofrezco mi punto de vista sobre cómo afrontar los retos de gobierno corporativo del futuro.

La rigidez de los años noventa

Para empezar, debo puntualizar que en Estados Unidos, donde he centrado mi investigación, son los consejos quienes ostentan el poder legal para gestionar la empresa, tal y como consagró la ley de Delaware. Pero pueden optar por delegarlo en los directivos, como han hecho siempre. En la práctica son los ejecutivos, que disponen del tiempo y conocimiento suficientes, quienes dirigen la empresa. Aun así, el consejo ha de retener el poder necesario para supervisar y cuestionar las decisiones del CEO. La solidaridad entre los consejeros y el establecimiento de una relación sólida con el CEO son las dos fuentes de influencia. Sin embargo, la cultura y las normas de los años noventa las limitaron:

RESUMEN EJECUTIVO

Las prácticas de los consejos de administración han mejorado sustancialmente en los últimos 25 años. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer, afirma Jay W. Lorsch, cuya experiencia en cuestiones de gobierno corporativo le llevó a testificar en los procesos judiciales relacionados con los fiascos de Tyco y Enron.

El autor describe los principales problemas que han afrontado los consejos durante el último cuarto de siglo y las soluciones que

han ido surgiendo. También advierte de las consecuencias negativas de algunas de estas “soluciones”, sobre las que no se reflexionó lo suficiente o que se basaron en falsas premisas. Por último, ofrece cuatro recomendaciones para los consejeros, CEO, accionistas y otros grupos de interés sobre cómo afrontar los retos de futuro del gobierno corporativo. Su conclusión: todas las partes deben abrirse al diálogo y consensuar cuál es la finalidad última de la empresa.

FALTA DE TIEMPO. La mayoría de los consejeros tenían otros trabajos a tiempo completo y algunos incluso estaban presentes en varios consejos.

CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN LIMITADOS. En gran medida, estas limitaciones se debían a la magnitud de las compañías y velocidad de los cambios, aunque también a la escasez de tiempo mencionada.

INEXPERIENCIA. Muchos consejeros independientes tenían poca experiencia en el área de negocio de la empresa, lo que les obligaba a aprender sobre la marcha.

ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN. En la mayor parte de los consejos, los equipos directivos no solo tenían un mayor conocimiento de las distintas cuestiones, sino que también controlaban la información que recibían los consejeros.

FALTA DE CLARIDAD SOBRE LOS OBJETIVOS DEL CONSEJO. Algunos consejeros pensaban que la finalidad de las empresas era crear valor para el accionista; otros, que debían tener objetivos más amplios y servir también a clientes, empleados y comunidades donde operaban. Como el criterio nunca se aclaró, las decisiones terminaron basándose en premisas fundamentalmente opuestas en el seno del consejo.

NORMAS RÍGIDAS. La presencia de una fuerte coalición de consejeros que contrarreste el poder del CEO no era la norma por entonces. Los consejeros suscribían la idea de que era impropio de ellos criticar al CEO en las reuniones del consejo o hablar en su ausencia.

ESCASO CONTRAPUNTO AL CEO. El CEO y los directivos que respondían ante él eran las principales fuentes de información del consejo. Pero, como su presidente y el CEO solían ser la misma persona, era él quien marcaba la agenda y controlaba los debates de las reuniones del consejo.



El diagnóstico de los problemas de gobierno corporativo durante los años noventa llevó a la adopción de una serie de buenas prácticas que no resolvieron, ni mucho menos, todos los problemas del consejo.

¿Un nuevo paradigma?

El diagnóstico de estos problemas de los años noventa encontró oyentes receptivos y hubo voces que pidieron cambios. En Estados Unidos y Reino Unido se establecieron las siguientes buenas prácticas:

- Consejos más pequeños para facilitar el debate.
- Mayoría de consejeros independientes.
- Reuniones sin la presencia del CEO: se alentó a los consejeros a mantener sesiones ejecutivas y también empezaron a sentirse más cómodos al hablar informalmente entre reuniones.
- Dos personas para ejercer los cargos de presidente del consejo y CEO.
- Miembros independientes para controlar la selección de nuevos consejeros.
- Comités de auditoría, retribución y gobierno corporativo en los que los consejeros se reunieran sin que el CEO o el equipo directivo estuvieran presentes.
- Un mayor foco del consejo en la aprobación y supervisión de la estrategia corporativa, la actuación del CEO y el desarrollo de equipo directivo para garantizar una reserva de futuros ejecutivos. El consejo también debería evaluar su propia actuación y asegurarse de que la empresa respetaba las leyes pertinentes.

Es cierto que no todos los consejos estadounidenses adoptaron estas prácticas rápidamente. De hecho, algunos no lo hicieron hasta años más tarde, cuando les obligaron a ello nuevas leyes y regulaciones. Pero, en Reino Unido, la adopción de las recomendaciones del llamado Informe Cadbury, especialmente que el presidente no fuera también el CEO, la incorporación de consejeros independientes y no ejecutivos o el establecimiento de comités de auditoría, fue rápida y generalizada. Aun así, estas buenas prácticas no resolvieron, ni mucho menos, todos los problemas del consejo.

Crisis en los albores del siglo XXI

Dos crisis relacionadas con el gobierno corporativo dieron la bienvenida al nuevo siglo.

La primera fue el estallido de la burbuja *puntocom*, en el año 2000. Muchas empresas primerizas que acababan de estrenarse en bolsa tuvieron que demostrar que sus modelos de negocio eran sostenibles. Aunque su fracaso posterior se achacó en gran medida a la imprudencia de emprendedores y firmas de capital riesgo, en retrospectiva se debió, al menos en parte, a los consejos, que querían atraer a inversores antes incluso de que sus empresas registraran ganancias.

El segundo fiasco fue la oleada de escándalos por fraude y contabilidad engañosa protagonizados por compañías como Enron, Tyco y WorldCom. Aunque cada caso fue diferente, todos tuvieron en común prácticas contables deshonestas o fraudulentas y la inflación de los paquetes de retribución de los altos directivos. En el caso de Tyco, un consejero supuestamente independiente recibía pagos muy cuestionables por parte de la empresa.

Cabe destacar que en todas estas empresas los consejeros independientes eran mayoría y también existían comités de auditoría, retribución y gobierno corporativo. ¿Qué es lo que falló entonces?

En aquella época, tuve que testificar como experto en los juicios de los consejeros de Tyco y Enron. Tras leer cientos de páginas de documentación, lo que me llamó la atención en ambos casos fue la supeditación de los consejeros al CEO. Sin duda, el objetivo de aumentar el poder del consejo para contrarrestar al CEO no tuvo una incidencia relevante en ninguna de las dos empresas.

Estos escándalos causaron una enorme indignación en la opinión pública, la prensa, la clase empresarial y la política. Hasta tal punto que en 2002 el Congreso de Estados Unidos aprobó la ley Sarbanes-Oxley, que impuso nuevas condiciones a los comités de auditoría de los consejos y la certificación de los informes financieros por parte de los CEO y los directores financieros de las empresas cotizadas.