

## Inestabilidad en los mercados

## ECONOMÍA

## Las frases de la crisis

» Los consejeros que participan en el estudio publicado por la CNMV hacen críticas a diferentes aspectos sobre la forma en la que se gestionó la crisis. Una de las quejas es un **reconocimiento tardío de los problemas**. "Si hubiésemos mirado las cosas con tanto cuidado antes como ahora, la

intensidad de la crisis sería mucho menor de lo que es hoy", dice un consejero. "Los que nos trajeron aquí no nos pueden guiar fuera de esta situación", explica un ejecutivo.

» **Miedo a la toma de decisiones**. "Cuando las cosas van bien, no hay discusión [...] Queremos ponernos de perfil con el riesgo, pero no

podemos hacer eso porque supone eludir la responsabilidad y, en jerga política, significa quedarse fuera de la foto. Entonces, para evitar el riesgo, generamos un lío con la colaboración de consultores y auditores. Creamos mayor complejidad para reducir riesgos. Más costes. Se pierden oportunidades y pueden surgir

errores", admite un directivo.

## » Ausencia de estímulos para la independencia.

"Históricamente cuando alguien es nombrado consejero había llegado, como suele decirse. La única preocupación posterior era mantenerse en el consejo, no importaba cómo. Gratitud eterna al que decidió la nominación, auto-defensa de su posición y

decir sí al jefe", describe cáusticamente un administrador.

## » Falta de transparencia.

"Algunos ejecutivos importantes han traicionado a sus accionistas diciendo que estaban reduciendo sus cláusulas de indemnización. Pero al tiempo, estaban firmando su compensación a largo plazo vía fondos o compensaciones diferidas", señala un experto.



Escenificación de una reunión de directivos en una gran empresa. / GETTY IMAGES

## Cuando el caos atrapa al consejo

Una investigación publicada por la CNMV denuncia graves deficiencias en la gestión de la crisis por parte de los consejos de administración de las empresas

DAVID FERNÁNDEZ  
Madrid

"El humor es de debacle. Hay que animar a la gente y decirles que el mundo no se acaba. No se trata de justificar y lamentar, se trata de superar la situación, no de quejarse de ella". Miedo, tensión, gregarismo, incompetencia... La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) acaba de publicar en su boletín trimestral uno de los análisis más descarnados sobre los fallos cometidos por los consejos de administración españoles durante la crisis. Entre 2011 y 2012, Alberto Lavín, profesor de IE Business School, se entrevistó con 26 consejeros que representan a 42 empresas, fundamentalmente cotizadas. Todos, con el aval que da el anonimato, desfilan una sinceridad poco habitual en el mundo empresarial sobre las deficiencias.

El primer error, según este estudio, fue un diagnóstico tardío de la situación. Hubo falta de reflejos. Muchos no advirtieron los riesgos, o si lo hicieron pensaron que la crisis no acabaría afectando a su empresa. "Nunca hay tal cosa como malas noticias en el consejo. No pasa nada. Nunca. Si algo realmente sucede, no sucede. No se habla de ello. Hay otro discurso, otra

retórica. Si las cosas van bien, van bien, y si no, se dice que ya se están tomando las medidas necesarias y que los resultados están en camino. Por lo tanto, puede haber una profunda crisis externa y el asunto pasar, como si dijéramos, desapercibido", reconoce un consejero.

"Tras aceptar la crisis, se produce una primera reacción por parte del consejo consistente en demandar más información a los ejecutivos, que pierden margen de maniobra, y a centralizar la toma de decisiones. Otra tentación es contratar asesores externos, lo que dispara los gastos. Un consejero independiente describe este comportamiento: "Los ejecutivos y el consejo, exigen un mayor nivel de análisis. Terminan pidiendo una opinión externa, por ejemplo, para contrastar la opinión ejecutiva, de modo que todo el mundo en el consejo se sienta cómodo". Un consejero ejecutivo corrobora este patrón de comportamiento: "Hay un terror absoluto. Es una auténtica espiral de coste, para tener otras opiniones, para limitar las responsabilidades. Una auténtica bola de nieve".

Uno de los riesgos de esta política es la demora en la toma de decisiones, precisamente en un

entorno que exige respuestas rápidas. "Posponer, incluso bloqueándolos, decisiones es, con frecuencia una estrategia intencionada para eliminar riesgos para ellos", dice un consejero ejecutivo. "Se contratan asesores y es una forma elástica de decir no, de la creación del dis-

En muchos casos se negó la realidad; se tardó en admitir los malos tiempos

Las divisiones se acentuaron. Había pulsos entre las diferentes facciones

curso del no", asegura un consejero independiente.

La tendencia a centralizar la toma de decisiones a veces trae la desmotivación de los ejecutivos. Un consejero independiente retrata el estado de ánimo depresivo de muchos profesionales durante la crisis: "El equipo de dirección comienza a pensar 'despideme o confía en mí', pero deja de volverme loco".

La recesión no solo destapó una pugna entre el consejo y los directivos, sino un pulso dentro del propio órgano de administración entre las diferentes facciones que lo componen. "Un consejo durante la crisis es como una jaula de grillos", dice un consejero. "La crisis extrae, a menudo, los peores y más predatorios comportamientos, con frecuencia lo peor de las personas", corrobora otro. Se tratan de evitar los enfrentamientos directos en las reuniones oficiales, pero los corrillos se multiplican. "Hay más llamadas, comidas y cenas", explica un consejero independiente. "Siempre hay diálogo entre bastidores, pero ahora mucho más", subraya otro.

Los consejeros dominicales (representan a los principales accionistas de la compañía) disciñan durante la crisis sus estrategias con el interés fundamental de proteger su propia inversión, a veces anteponiéndolo al de la empresa. Estos consejeros son los que proponen en tiempo de turbulencias los temas clave, trasladando una gran presión a los ejecutivos. Un directivo se queja amargamente de esa situación: "Todos los otros negocios, incluso aquellos que los dominicales gestionan directamente, han perdido el 40% de su volu-

men durante la crisis, pero cuando se trata de las empresas en cuyos consejos participan, culpan de todo a los ejecutivos". Y continúa: "A veces, más en la crisis, los dominicales están más interesados en sus propias fortunas que en las de la empresa. A menudo, son más parte del problema que de la solución".

También habrían mirado más por su propio interés que por los pequeños accionistas, según este estudio, los consejeros independientes. "No se trata, para los independientes, de maximizar el valor para el accionista, sino de minimizar los riesgos personales y las amenazas de su propia reputación, con el fin de ser miembros de varios consejos y de ser invitados a nuevos consejos en otros sitios", según un consejero ejecutivo. Durante la recesión, fue raro ver que independientes tomaran la iniciativa en los debates. "Si no obedeces, estás fuera, y quedarte fuera puede costarte un montón de dinero", indica otro consejero. En este contexto, los versos sueltos son mal vistos: "Nuestro presidente estaba muy enojado porque algunos independientes no habían seguido su criterio. No se daba cuenta de que estaban haciendo lo correcto, en lugar de comportarse como meros empleados", señala un consejero.

Muchos administradores también se quejan de la información que se les proporcionó. Durante la crisis aumentó el número de datos que recibían, pero no siempre éstos eran adecuados. Una estrategia habitual era abrumar al consejo con cifras. "¿Para qué demonios necesitamos la desviación de consumo de la materia prima X para el producto Y en la fábrica de Alemania? Es inútil. Al contrario, te hace perder el foco de lo realmente importante", se queja un independiente.

Otra área de mejora es el grado de preparación y participación de los consejos. Un consejero ejecutivo hace una severa autocrítica: "Poco esfuerzo de preparación junto con escaso número de reuniones resultan en poco rigor en la toma de decisiones". Otro riesgo es centrarse en el corto plazo y posponer decisiones estratégicas. "Muchas de las decisiones están relacionadas con la supervivencia, pensamos que nos ocuparemos de lo importante más adelante, pero ahora tenemos que salvarnos", reconoce un directivo. Aplazar decisiones estratégicas para salvar el día a día puede comprometer la viabilidad de la compañía. "Esa estrategia empuja a un callejón sin salida", advierte un consejero ejecutivo en diversas multinacionales.