



Libro El jefe del director ejecutivo

Mano dura en la sala de consejo

William M. Klepper
Columbia UP, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Enron. Global Crossing. WorldCom. Adelphia. Tyco International. Estas historias aleccionadoras muestran la importancia crucial de una dirección corporativa responsable, la que desafortunadamente no se ha visto en los últimos años. En este libro, William M. Klepper, profesor de la escuela de negocios de Columbia, habla de la razón por la que los consejos de administración deben aplicar “mano dura” a los directores ejecutivos para que se alineen con las metas corporativas, y explica cómo puede un “contrato social” establecer buenas asociaciones entre ellos. Klepper, experto en el manejo de relaciones entre consejos de administración y ejecutivos, se ha dedicado a la enseñanza de ejecutivos en algunas de las empresas más conocidas del mundo, incluyendo AT&T, Sony y Johnson & Johnson. Tiende a mencionar mucho sus experiencias y trayectorias profesionales, pero esta autopromoción quizás se justifica, porque conoce muy bien el tema. *BooksInShort* opina que los miembros de consejos de administración y los directores ejecutivos aprenderán mucho de estos estudios de caso tan perspicaces, instructivos y fascinantes.

Ideas fundamentales

- Los fracasos corporativos espectaculares como Enron y WorldCom, junto con la crisis económica, han llevado a que se observe con detalle la dirección corporativa.
- Los “contratos sociales” mantienen las alianzas entre los consejos de administración y los directores ejecutivos, ya que describen su asociación.
- Los directores ejecutivos necesitan “mano dura” o un examen riguroso, pero bien intencionado, por parte de los directores.
- Los consejos de administración deben entender las personalidades y estilos de liderazgo de sus directores ejecutivos.
- Hay cuatro estilos de liderazgo que tipifican a los directores ejecutivos.
- Los directores ejecutivos deben ajustar su conducta a la etapa de su compañía en el ciclo de negocios.
- Por ejemplo, un líder conductor funciona mejor en una nueva empresa o en el rescate de una empresa, y un líder expresivo depende de sus instintos viscerales para el éxito temprano.
- La consolidación de una cultura corporativa requiere la habilidad de relacionarse de un director ejecutivo afable, y un líder analítico es experto en definir procesos a medida que madura la empresa.
- Usar “mediciones intangibles” para medir las habilidades de comunicación y el pensamiento estratégico de un director ejecutivo es tan importante como evaluar sus resultados financieros.
- Los principales aspirantes a directores ejecutivos son aquellos que se pueden adaptar a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Resumen

“El contrato social”

En el 2005, al entonces presidente y director ejecutivo de Tyco International, Dennis Kozlowski, y al entonces director ejecutivo de finanzas, Mark H. Swartz, se les declaró culpables de malversar US\$600 millones de la compañía, y se sentenció a cada uno de ellos a entre 8 y 25 años de prisión. Después de eso, el nuevo director no ejecutivo de Tyco, Jack Krol, y el director ejecutivo y presidente, Edward D. Breen, decidieron aclarar todo para salvar la empresa. Breen decidió tener un consejo de administración totalmente nuevo. Éste, Breen y Krol asumieron la responsabilidad de cumplir con “la conducta ética y los principios de dirección del consejo” de Tyco. Este contrato social establece “la integridad, el cumplimiento y la responsabilidad” como las principales metas éticas del consejo y dirección de

Tyco, y a la vez ayudó a Krol y a Breen a restaurar el prestigio a la compañía. Todas las compañías necesitan un contrato social para definir las “creencias y conductas” del director ejecutivo y del consejo. Haga uno para su empresa y consérvelo “en la sala de juntas del consejo, así como entre los asuntos prioritarios de cada uno de sus miembros”. El camino para redactar un contrato social típico empieza por describir cinco “estándares [corporativos] de conducta”:

1. **“Compromiso con los valores”** – Un “credo de liderazgo” establece los principios básicos de una organización. El credo de Johnson & Johnson la guió en su respuesta a la crisis con Tylenol en 1982, cuando tuvo que retirar la medicina contaminada del mercado.
2. **“Compromiso con los grupos de interés”** – Como un “banco de cuatro patas”, los clientes, el personal, los inversionistas y la sociedad deben estar en equilibrio.
3. **“Compromiso a evaluar riesgos”** – El consejo de administración, al igual que el director ejecutivo, está obligado a supervisar el “perfil estratégico de riesgos” de una empresa.
4. **“Compromiso a la transparencia”** – La honestidad y la “divulgación total” garantizan un trabajo de equipo que trata “con severidad los problemas, no a las personas”.
5. **“Compromiso a proporcionar asesoría”** – Un asesor ayuda a los directores del consejo y a los directores ejecutivos a trabajar mejor juntos.

¿Qué puede suceder sin un contrato social?

La compañía de software Take Two Interactive (TTWO), que creó la conocida serie “Grand Theft Auto”, tenía la sartén por el mango en la súper exitosa industria de los videojuegos cuando empezó a cotizar en bolsa en 1997. Ryan Brant, un genio de programación de 21 años de edad, fundó en 1993 la compañía que generó grandes ventas y utilidades a lo largo de los años 90. Brant podía hacer de las suyas como director ejecutivo; su consejo de administración estaba formado por inversionistas y ejecutivos internos que se preocupaban más por las ganancias a corto plazo que por la estabilidad y crecimiento a largo plazo. Debido a los constantes cambios en la composición del consejo de administración y a las operaciones turbias de la compañía, era casi imposible tener un contrato social viable. En el 2001, TTWO tuvo dificultades a raíz de la caída de las punto-com, y vio disminuir sus ganancias y el precio de sus acciones. La Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) investigó las prácticas contables de la compañía y el *New York Times* publicó una historia que exponía conflictos de intereses que comprometían a los inversionistas y a la administración. Para entonces, Brant había renunciado como director ejecutivo, pero seguía siendo presidente del consejo. Luego un *hacker* descubrió que el videojuego “Grand Theft Auto San Andreas” tenía imágenes obscenas integradas en su código de computación. Los accionistas demandaron a TTWO por manejo turbio. La dirección trató de eludir las preguntas del consejo, pero los citatorios de la SEC hicieron que Brant se declarara culpable de antedatar las opciones de acciones para los miembros del consejo y la dirección, incluyendo al presidente del comité de auditoría. Los directores y ejecutivos de TTWO incumplieron los cinco estándares de un contrato social sólido; el consejo no tenía directores no ejecutivos que aplicaran “mano dura” ni un examen riguroso bien intencionado a Brant y sus sucesores.

La necesidad de aplicar mano dura

Las corporaciones deben tener más que sólo palabras por escrito para hacer lo que deben. Irónicamente, Lehman Brothers pregonó sus “principios de sostenibilidad”, sus creencias fundamentales sobre valores, transparencia, administración de riesgos e inquietudes de los grupos de interés. Y, sin embargo, el Comité de Finanzas y Riesgos independiente – que incluía un productor de Broadway, un veterano de la marina de EE.UU. y una operadora de televisión en español – se reunía con poca frecuencia, hacía pocas preguntas y nunca cuestionaba al director ejecutivo Richard Fuld. A la larga, la falta de mano dura del comité resultó desastrosa para Fuld y la compañía. Además de aplicar mano dura, un consejo de administración está obligado a:

“Es hora de reexaminar el papel que desempeña el consejo de administración y de explorar cómo sus miembros pueden desempeñar mejor su papel como ‘jefes del director ejecutivo’”.

“Conocer el estilo de conducta del director ejecutivo y sus prácticas de liderazgo” – La personalidad afecta directamente el estilo de liderazgo de un director ejecutivo: Entre más conozca el consejo la primera, mejor podrá anticipar lo segundo.

- **“Conocer las necesidades de la organización”** – ¿Cuáles son sus principales inquietudes y estrategia? ¿Qué “brechas de desempeño y oportunidad” presentan un reto?
- **“Hacer corresponder las necesidades de la organización y el liderazgo requerido”** – Los puntos del ciclo de vida de un negocio requieren aspectos distintos de la imagen de un director ejecutivo: Las compañías nuevas necesitan un líder que “cuestione el *statu quo*”; el éxito temprano asegura que un director ejecutivo “inspirará el futuro”; la madurez del negocio requiere un ejecutivo que “permita a otros” continuar sus logros, y, cuando esté en auge, una compañía debe tener un director ejecutivo que “abra el camino” hacia la reinvención.
- **“Ver primero al director ejecutivo y luego al equipo sénior para encontrar la correspondencia adecuada”** – Necesita un grupo de ejecutivos talentosos que pueda anticipar el futuro de la compañía. Jack Welch, expresidente de GE, logró generar un equipo de primera; uno de sus miembros lo sucedió, y los otros tuvieron grandes éxitos fuera de la empresa.
- **“Buscar en otro sitio si no encuentra la correspondencia adecuada”** – Las responsabilidades del consejo incluyen la difícil (aunque, a veces, necesaria) tarea de contratar a un externo. Tyco retomó el camino correcto al contratar a Breen, un externo, como director ejecutivo.

Estilos de liderazgo

Los “estilos sociales” que desarrolló TRACOM, una empresa de consultoría, ayudaron a los miembros del consejo a entender cómo actúan los directores ejecutivos, especialmente bajo estrés. Un director ejecutivo debe “someterse a una evaluación de estilo social” que mida la seguridad en sí mismo y la receptividad. La prueba incluye cuatro estilos de liderazgo distintos:

- **“Liderazgo conductor”** – Ya que a los conductores les sientan bien los resultados y el control, trabajan mejor cuando pueden tomar acciones decisivas. Por ejemplo, Jack Welch recortó una cuarta parte del personal de GE en cinco años para lograr “máxima eficiencia”.
- **“Liderazgo expresivo”** – Estos ejecutivos lideran con intuición visceral y respuestas espontáneas, pero pueden ser impulsivos. Querrán seguir adelante aunque los detalles enturbien sus grandes planes.

- **“Liderazgo afable”** – Generar relaciones sólidas para que la empresa progrese fortalece a un director ejecutivo afable. El expresidente de JetBlue, David Neeleman, combinó enfoques afables y expresivos cuando inició su aerolínea.
- **“Liderazgo analítico”** – Estos directores ejecutivos dependen de información y de ideas racionales para resolver problemas. Doug Ivester, de Coca-Cola, era un magnífico ejecutivo analítico, pero fracasó como director ejecutivo cuando no logró adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes de Coca-Cola.

“Si una relación fallida entre el consejo y el director ejecutivo puede llevar al desastre, entonces una productiva puede ayudar a restaurarlo o a evitarlo”.

De acuerdo con el “modelo integrado de liderazgo”, hay un estilo ideal de liderazgo para un director ejecutivo en cada etapa de la evolución de una compañía. El conductor sobresale en las compañías nuevas y en rescatar empresas que van a la quiebra; el líder expresivo crea una visión compartida en las etapas iniciales; el líder afable consolida las relaciones a medida que crece el negocio, y el líder analítico define el proceso para alcanzar metas. Pero los directores ejecutivos deben ser capaces de ajustar su estilo básico de liderazgo a las posiciones y necesidades de sus compañías.

“Mediciones intangibles”

A los miembros del consejo les parece fácil medir el desempeño de un director ejecutivo con “mediciones tangibles”, es decir, medidas financieras como el rendimiento de los activos, del capital y de la inversión. No obstante, el consejo también debe ver cómo califica el director ejecutivo con mediciones intangibles como “integridad, liderazgo, desarrollo de candidatos internos, habilidades de comunicación y pensamiento estratégico”. Debido al papel tan importante del director ejecutivo, estas cualidades pueden ser críticas para la prosperidad y supervivencia de la compañía. Por ejemplo, sólo seis meses antes de la bancarrota de Lehman en el 2008, el consejo de administración pagó a Fuld, que era director ejecutivo, US\$40 millones en acciones y efectivo por “guiar exitosamente a la compañía por el difícil camino del mercado crediticio e hipotecario, y por mantener un estricto control de riesgos”. Hasta ese momento, Fuld, líder analítico, había generado resultados económicos estelares para la compañía. Y, sin embargo, un artículo, publicado más tarde en ese mismo año, tachó el estilo de Fuld de “autoritario” e indiferente a opiniones distintas o comentarios discordantes: “Pobre del mensajero que llegara al piso 31 con malas noticias”. Si los directores de Lehman habían compensado a Fuld con base en mediciones intangibles, podrían haber tenido un director ejecutivo más abierto y accesible que alterara su estilo para afrontar las épocas de cambios.

Un nuevo director ejecutivo

Cuando los miembros del consejo evalúan candidatos, deben cuidarse de prejuicios personales y buscar al líder que mejor apoye las necesidades corporativas presentes y futuras. Los directores deben seguir este proceso de cuatro pasos para considerar a un nuevo líder ejecutivo:

1. **“Intención y contexto estratégico”** – Antes de hablar con un director ejecutivo potencial, los miembros del consejo necesitan reevaluar la estrategia de la compañía. Deben analizar cómo encaja la empresa en su “entorno competitivo” y hacer estas preguntas importantes: “¿Dónde competiremos?, ¿cómo llegaremos ahí?, ¿cómo ganaremos? [y] ¿cuáles serán nuestra velocidad y secuencia de movimientos?”. Una vez que el consejo redefine su pensamiento estratégico, podrá entrevistar a los aspirantes a director ejecutivo para determinar cómo ayudarán a alcanzar los objetivos de la organización.
2. **“Agenda, prácticas y estilo del director ejecutivo”** – El consejo debe determinar si los aspirantes se alinean con los objetivos estratégicos y el sitio de la empresa en el ciclo de negocios. No sólo deben escuchar lo que dicen los aspirantes, sino también cómo lo dicen.
3. **“La alineación del sistema de negocios”** – ¿Qué partes del negocio no se alinean con la estrategia actual? Resáltelas, ya que son las prioridades máximas del nuevo director ejecutivo.
4. **“La congruencia entre estrategia, director ejecutivo y sistema de negocios”** – Los miembros del consejo deben cuestionar al aspirante a director ejecutivo sobre su enfoque en la “estructura, proceso, gente [y] cultura” de la organización, para ver si sintoniza con el consejo”.

“La dinámica efectiva del consejo no sucede por casualidad”.

El consejo de administración y su nuevo director ejecutivo deben “acordar lo que es importante” si van a trabajar juntos. Deben reunirse regularmente – por lo menos “al principio, a la mitad y al final del año fiscal” – para examinar cómo va la asociación. Cada uno debe identificar problemas que interfieran en el buen funcionamiento de la relación y desarrollar un plan de acción detallado para solucionarlos.

Dinámica de equipo

Los miembros del equipo deben explotar sus fortalezas particulares – identificar al “creador de consenso, generador de ideas [y] defensor del cambio” entre ellos – para mejorar sus propias interacciones. El o la presidente(a) desempeña un papel crucial en la dirección, asesoría y apoyo a los otros miembros; en EE.UU., los directores ejecutivos asumen esta función el 54% del tiempo. De manera alternativa, un director no ejecutivo puede asumir tareas relacionadas con el consejo, y permitir al presidente enfocarse en tareas ejecutivas.

“Cuando los directores ejecutivos se descarrilan, toda la compañía siente el choque”.

Los fracasos espectaculares, como los de Enron y WorldCom, junto con la crisis económica, han llevado a que se observe con detalle la dirección corporativa. En la próxima década, el examen de la dirección será mayor, los consejos se abrirán para ser cada vez más igualitarios, sus directores harán campañas para ser miembros del consejo, los accionistas ayudarán a elegir al presidente, los directores no ejecutivos se encargarán de todos los procesos del consejo y la administración de riesgos encabezará toda agenda del consejo.

Sobre el autor

William M. Klepper es profesor de administración en la escuela de negocios de Columbia y dirige la asociación de Columbia University con Outstanding Directors Exchange.