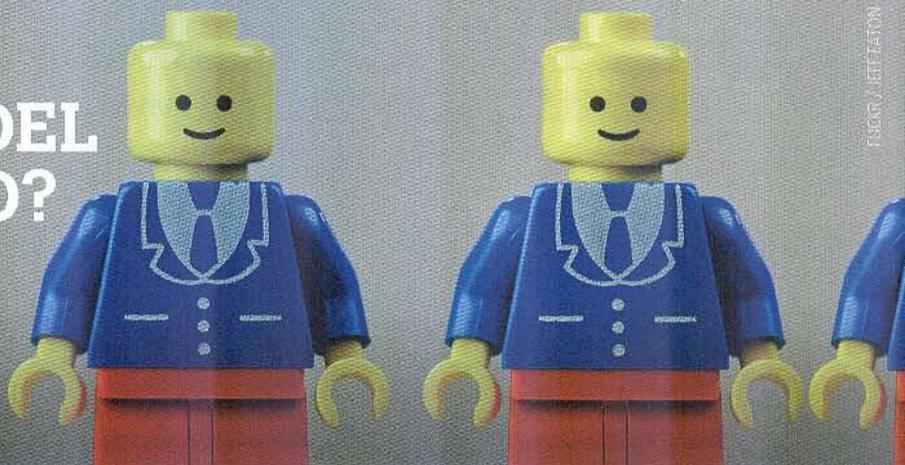


¿LA CULPA DEL EMPEDRADO?

La combinación de CEO poderosos y directorios débiles o poco variados, en tiempos recesivos, lleva a tomar decisiones que perjudican a las empresas.



FUSCO, JEFFERSON

Lo afirma el dicho: “El cojo le echa la culpa al empedrado”. Lo que la frase no aclara es que hay cojos superpoderosos. En especial en las grandes empresas. Precisamente, un estudio de la sede Dallas de la Universidad de Texas reveló que otorgar un poder considerable a los CEO no crea valor para la empresa durante las recesiones de la industria.

Vikram Nanda, quien enseña finanzas en la Escuela Naveen Jindal de Gestión de ese centro de estudios, dijo que todo nació porque “queríamos ver situaciones de crisis en las que la urgencia, la velocidad de tomar una decisión, podría ser realmente importante”, y comparar niveles de poder con resultados.

El estudio, “Cuando la crisis golpea, llamar a un CEO poderoso (o no)”, busca resolver parte de un viejo debate sobre los CEO. Por un lado, la teoría de la agencia dice que el poder del CEO es en última instancia perjudicial para la compañía, mientras que la literatura de liderazgo estratégico destaca el papel instrumental que el CEO juega en hacer las cosas.

Nanda y su equipo fueron a los números. Usando información sobre las grandes empresas de Standard & Poor’s, así como también información sobre precios de las acciones y bases de datos en los consejos de administración, los inves-

tigadores obtuvieron datos de la *performance* de 3.724 CEO en 2.097 compañías durante el periodo 1992 a 2009. El poder del CEO fue determinado respondiendo preguntas como “¿El CEO también es el presidente del consejo?” y “¿Cuánto hace el CEO en comparación con otros altos ejecutivos de las empresas?”.

Nanda cuenta que decidieron fijarse en los momentos de graves descensos de la industria. “La idea esencial es que, cuando se ha concentrado el poder en manos del CEO o de un pequeño grupo de tomadores de decisiones, ¿eso conduce a una mejor toma de decisiones o a una peor?”.

Al menos en el universo relevado, aparecieron dos tipos de resultados o dos matices. Resultó que para las empresas innovadoras con poderosos CEO, un descenso de la industria (por razones externas) resulta en una notable disminución en el valor de la empresa, o relación valor libro-valor de mercado, respecto a un CEO menos potente, según el estudio. En tanto que, para las empresas con CEO poderosos en industrias competitivas e industrias que muestran una alta dispersión en rentabilidad y resultados (y, por lo tanto, un tipo de gerenciamiento puede resultar en un impacto comparativo muy notorio), un descenso del sector también

se traduce en una disminución en el valor de la empresa, pero no tan grande.

Para Nanda la evidencia es clara: en general, aún una pequeña concentración de poder no funciona bien, incluso en tiempos de crisis. Es cierto, las decisiones se pueden tomar más rápido porque solo una o dos personas necesitan sopesarlas, pero esta misma capacidad podría ser perjudicial si el CEO no recibe aportaciones de otras fuentes.

La moraleja es clara: las empresas deberían mantener sus canales de información abiertos. La búsqueda de más información no debe ser sacrificada por la urgencia. “Los directores ejecutivos pueden beneficiarse de tener un directorio de miembros independientes, o tener diferentes voces en la sala de juntas”, explica Nanda. Porque “eso puede conducir a una mejor toma de decisiones. Sería positivo que la empresa lo vea desde esa perspectiva. Muchas de ellas lo hacen, pero siempre hay personas que quieren más poder y más autoridad y no desean tener gente mirándolas por encima del hombro”.

Aunque nos cueste creerlo con nuestra adoración por los líderes y caudillos, existe algo llamado “inteligencia colectiva”. O, como se decía antes, trabajo en equipo, codo a codo. **A2**