



knowsquare .

PREPARADO POR

JUANMA ROCA

19 DE MARZO DE 2009

# ENTREVISTA A JOSÉ LUIS ÁLVAREZ

PROFESOR DE ESADE E INSEAD Y  
AUTOR DE “DECISIONES ESTRATÉGICAS”

---

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

## ENTREVISTA A JOSÉ LUIS ÁLVAREZ

POR JUANMA ROCA

Catedrático en comportamiento organizacional y experto en el análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno al máximo nivel, José Luis Álvarez, profesor de ESADE e INSEAD, desentraña en su último libro, “Decisiones estratégicas” (Lid, 2009), todo el proceso de toma de decisiones dentro de los comités de dirección e las compañías. Como afirma Álvarez, más defensor de los tandem directivos que de los personalismos, la soledad es inherente al rol del consejero delegado como primer ejecutivo y, por tanto, como último decidor. Pero siempre debe recurrir, matiza, al consejo o asesoramiento de dos o tres ejecutivos de confianza con los que cuales comparta información, alternativas y, llegado el momento, debata y disienta, algo más palpable en el contexto actual de crisis, donde la tensión se palpa en las empresas.

**“En los consejos y comités de dirección hay que buscar de manera deliberada el disenso, el debate, la divergencia, incluso cierta fricción”**

Inmersos como estamos en una crisis de proporciones globales, ¿palpa ahora usted, que suele asesorar a altos directivos, más tensión en el todo el proceso de toma de decisiones de los consejos y los comités de dirección? ¿Tanto afectan la crisis y todos los recortes de gastos y presupuestos?

No cabe duda de que la situación es muy complicada. Cuando hablas con directivos, ellos lo reconocen abiertamente. Evidentemente, una cosa es reconocer una situación externa objetiva y otra cosa diferente es cómo ellos te dicen o no, o intentan evitar conversaciones más personales. Pero la situación es muy difícil, primero, desde el punto de vista externo –si se puede adoptar ese punto de vista externo, que no es posible-. También es muy interesante ese momento por la falta de costumbre de los directivos para lidiar con esta situación. Yo creo que uno de los datos de la crisis actual es que no teníamos crisis desde 1992-1993 y entonces la gente no está acostumbrada ni profesional y personalmente en lo psicológico a lidiar con entornos de incertidumbre y ambigüedad como los actuales.

Quizá ése sea el principal desafío para muchos ejecutivos. Salvo los Botín, Alierta y otros, ya fajados por edad en varias crisis, los directivos que viven en la cuarentena se enfrentan por primera vez a una situación como la actual. Para ellos es nueva esta situación y por ello desconocían de antemano como hacer frente a ella.

Claro, porque en la anterior crisis no eran altos directivos; eran directivos muy *juniors* en el mejor de los casos. Entonces, esta crisis afecta mucho porque la gente no está acostumbrada ni profesional ni personalmente.

Y en momentos de crisis y tensión, ¿cómo se puede mantener realmente la calma? Antes que eso, ¿se puede mantener realmente la calma o uno acaba arrastrado por ese ambiente incierto y convulso?

Precisamente, un alto directivo me comentaba hace pocos días —y es una cosa que ya he visto cuatro o cinco veces en los últimos meses— que se empezaban a recortar gastos. Claro, es normal que suceda eso, pero cuando se empiezan a recortar gastos es uno de los momentos más simbólicos de cómo puede reaccionar una empresa. El recorte de gastos suele ser más o menos así: 10-15% menos de gastos, como dirían los ingleses, *across the table*, es decir, generalizado. Cuando una empresa hace eso, esto es, reducir las cuentas de forma generalizada por todas partes, lo que te está automáticamente diciendo es que no tiene estrategia, porque no todos los gastos son estratégicamente iguales.

Es decir, ponen en la balanza al mismo nivel todos los gastos cuando no todos los gastos están al mismo nivel.

No están al mismo nivel y no tienen las mismas consecuencias. Desde el punto de vista estratégico, muy raramente se puede considerar justificable. Entonces, lo que la gente hace es ponerse muy nerviosa. El jefe dice: “Ahí hay que dar ejemplo y vamos a recortar todos un 10-15%”. Eso es una señal irracional; eso quiere decir que el jefe no tiene ni idea de la crisis. Esto es tirar en cascada hacia abajo... Va entonces, el director a sus jefes de departamento y les dice: “Vamos a bajar un 15% el presupuesto”. Y así es una histeria en cascada descendente. Entonces, lo que veo es que como la gente no sabe situarse ante la crisis, las reacciones son injustas, es decir, estratégicamente no discriminantes.

Viendo las consecuencias de la crisis en la estrategia de las empresas, éstas han tomado, de un día para otro, dos decisiones claras. Una, en buena medida esperable, recortar personas. Y otra, de dudosa defensa racional en muchos altos directivos liberales, apelar a “papá Estado” para recibir cuantiosas ayudas económicas. ¿Esconden estas dos medidas a corto —y sobre todo la segunda en este momento— cierta debilidad estratégica por parte de esos ejecutivos?

Debilidad estratégica, sí, sobre todo ese recurrir a “papá Estado”, que también demuestra una debilidad ideológica muy curiosa. Yo uso ideología en el sentido positivo, en el sentido de conjunto de valores, no en un sentido negativo. Pero sí recurren a “papá Estado” es porque la gente tiene miedo. Es curioso, porque ya se ve que en los últimos años muchos académicos creían sinceramente en toda la ideología liberal económica. Incluso yo mismo hasta cierto punto. Pero creo también que había mucha ideología de conveniencia o de no pensar las cosas. Y lo del recorte de personas, hay que tener mucho cuidado con lo que está sucediendo, porque la gente, quieras o no, tiene alguna memoria, y si vemos que en una empresa la primera decisión es el recorte de personas, incluso los que se quedan se acordarán como supervivientes. Y eso queda ahí para siempre: los que se van se acuerdan y también los de dentro, si no está justificado ese proceso. Tiene que estar justificado en la sustancia y tiene que ser acertado en el proceso. Es una dificultad doble: tiene que haber una explicación muy clara y tiene que quedar claro que esa decisión no afecta sólo a los más débiles. Pero si se llega a eso, es porque algo ha fallado. Ahora mismo no hay teorías económicas que nos expliquen realmente qué hacer. Los liberales económicos se han quedado reducidos a la expresión mínima y de la misma manera que antes había liberales de conveniencia, ahora hay estatistas o keynesianos de conveniencia, además muy difíciles de contentar, porque si el Estado ayuda a los bancos, por qué no ayuda a la industria del automóvil, a la industria de los *dealers*, a la farmacéutica. Por tanto, son años muy complicados y son años que dejarán cierta huella.

Y para hacer frente a lo que se nos ha venido encima, ¿cómo puede elegir un consejero delegado, dentro del consejo o del comité de dirección, a una o dos personas de confianza en las cuales se apoye para tomar la decisión o a las cuales acuda para pedir consejo antes de tomar la decisión? Usted es, de hecho, un firme partidario de los tándems directivos.

Hay varias decisiones clave a la hora de elegir al equipo más cercano. Una de esas decisiones clave es la diversidad *versus* homogeneidad, una vez decidido, evidentemente, que el equipo no puede ser muy grande. En principio, y puede haber excepciones, la diversidad es buena, no porque en sí sea un buen positivo, sino porque los entornos son diversos. Las empresas, a no ser que sean muy pequeñas, se mueven en entornos muy complejos. Económicamente, puede estar diversificada en varios sectores. Pero también hay diversidad con las administraciones. Por tanto, hay que apostar por la diversidad. Los consejeros delegados no son omniscientes; entonces, necesitan ayuda, y la ayuda suele estar en aquellos que no son como nosotros y no suele estar en aquellos que no son como nosotros, porque los que son como nosotros ven todo igual que nosotros. Hay cuestiones de confianza y demás, pero no hace falta demasiada confianza. La confianza está bien, pero hay un límite. Es más importante la profesionalidad que la confianza personal.

O sea, una confianza más profesional que personal.

Exacto. Incluso porque la confianza personal podría incluso ser negativa después de tanto que hemos hablado estos últimos años de gobierno corporativo.

Pero al final, por mucho asesoramiento o ayuda de ese equipo próximo y cercano, es el consejero delegado el que debe decidir él solo en última instancia. ¿Puede el CEO evitar de alguna forma esa soledad inherente a su figura y rol como primer ejecutivo, persona que al final es la que toma la decisión?

No. La respuesta claramente es no. Lo que sí puede evitar es la soledad de tener los datos, alternativas y razonamientos adecuados encima de la mesa. La soledad es casi mejor que recaiga en una sola persona al final, pero hay todo un proceso previo que tiene que ver con recogida previa de información y procesamiento y elaboración de esa información. El consejero delegado debe basarse en su equipo en lo que es todo el proceso que lleva a esa decisión última, que es suya propia. Pero en el proceso anterior juega en equipo. A veces es mejor que durante ese proceso de recogida de información y elaboración de alternativas no esté el propio consejero delegado, porque a veces ese consejero delegado es tan poderoso que si desde el primer momento deja entrever cuál es su decisión predilecta, al final todos los directivos que lo acompañan tenderán a satisfacer esa preferencia del CEO.

Y en el debate previo a la decisión final del CEO, ¿es sólo no necesario sino deseable que más que consenso haya debate e incluso discusión?

Es imprescindible. Estamos en una sociedad que valora muchísimo el consenso. El consenso puede ser bueno, pero no es *a priori* más bueno que el disenso. Es más, el disenso es bueno en la toma de decisiones. Hay que buscar de manera deliberada el disenso, el debate, la divergencia, incluso cierta fricción. Una decisión demasiado obvia o poco importante, puede ser una decisión mal tomada. Por ello, hay empresas que establecen procesos que huyen sistemáticamente del consenso.

Acotando a los altos directivos españoles, ¿muestran un perfil autocrático en la toma de decisiones o se dejan asesorar por sus cercanos?

No creo que sea tanto un problema de esencia española sino generacional. Los presidentes y consejeros delegados de las grandes empresas españolas todavía son muy poderosos, porque son ejecutivos máximos y a la vez son propietarios en parte. En el *sancto sanctorum* de esas grandes corporaciones es difícil entrar, pero, dado el importantísimo poder acumulado por esas personas –que se lo pueden merecer-, me da la impresión que ahí es todo tremendamente personalista. Es mi impresión y también es una impresión lógica. Pero también creo que mi impresión es que esa tendencia irá cambiando cuando vayan desapareciendo esas grandes figuras. Todavía en ese sentido nos gusta en España ser amos, con todo lo que eso tiene, pero eso está cambiando rápidamente.

¿Pero se fomenta en los consejos españoles ese disenso al que usted alude?

En el libro hablo de ello sin citar nombres concretos, pero sí he podido comprobar en primera persona que en varios consejos de empresas españolas hay un pavor absoluto a mostrar disenso. Entonces, la típica situación en un comité ejecutivo o un consejo de administración: si dos consejeros discuten en la reunión, siempre aparece el consejero delegado o el presidente y dice: “Oye, mira, esto lo habláis fuera y cuando vengáis aquí tenéis una postura en común”. Eso no es interesante, porque si tú eres el presidente, lo que quieres es oír precisamente cómo se debate en público. Si se negocia antes con cada miembro lo que va a decir en el consejo, entonces el consejo no sirve para nada; es una pura representación teatral.

Y eso es casi una forma de manipular el funcionamiento del consejo o del comité de dirección.

Exacto. Es una forma de manipulación. Aunque sea bienintencionada, no deja de ser inútil o incluso perjudicial. En occidente en general y más en España, hay una glorificación del consenso y una falta de tolerancia al conflicto. El conflicto en España se toma de manera muy personal, cuando el conflicto suele ser sólo algo profesional.