

Ante cambios inevitables, ¿evolución o ruptura?

23 de junio de 2011

Dirigir conlleva tomar decisiones difíciles, que a veces incluso pueden implicar cambios en la propiedad y el gobierno de la empresa para garantizar su supervivencia.

Los cambios en el entorno ponen a prueba a los primeros ejecutivos, cuyo cometido primordial es evaluar la situación de la empresa y asegurar su viabilidad. El directivo competente debe ser capaz de calibrar incluso si la estructura de propiedad o el gobierno de la compañía tienen que cambiar. Y no le debe temblar el pulso a la hora de instigar las reformas.

Sin embargo, a la hora de tomar este tipo de decisiones muchos ejecutivos topan con un círculo vicioso en el que se ven inmersos propietarios y directivos: para mantener su parcela de poder los primeros no adoptan las medidas necesarias, mientras que los segundos se abstienen de impulsar cambios en la propiedad. A su vez, como la propiedad continúa en las mismas manos, tampoco se cambia a los que ejercen el poder.

Los autores de esta investigación, financiada por International Investments Group 2iG y el Bufete B. Buigas, han realizado un análisis inductivo de las decisiones tomadas por los órganos de gobierno y consultores presentes durante los procesos de reestructuración de más de 50 empresas de distinto tamaño, sector y antigüedad. A partir de los datos obtenidos, se han identificado dos líneas de cambio básicas en la propiedad y la dirección de las empresas: la evolución y la ruptura.

Caminos de evolución

Cuando una empresa se enfrenta a transformaciones en su sector o en la posición competitiva sus procesos de gobierno y dirección pueden evolucionar en tres direcciones posibles:

- **Pérdida de valor.** Se produce cuando las empresas no reaccionan ante la erosión de sus fortalezas, debido a la inercia del círculo que forman propiedad y poder. Aquí las personas que detentan el poder formal no actúan o se empeñan en acometer evoluciones inadecuadas. Los directivos que llevan sus empresas por este camino se suelen escudar en los buenos resultados económicos del momento, una cómoda estructura del pasivo o en sus activos inmobiliarios.
- **Perfeccionamiento en el ejercicio del poder.** Hay compañías en las que el poder recae en personas con una gran capacidad para el gobierno de la empresa, que generan valor de forma continuada. Este virtuosismo les lleva a ir introduciendo los cambios necesarios en las estructuras de poder y en la estrategia, rompiendo el círculo formado por propiedad y poder si es necesario.
- **Progresión en el ejercicio del poder.** Es el camino intermedio entre las dos opciones anteriores, ya que en él se es consciente de los riesgos que entraña el primero, aunque no se puede avanzar al ritmo que exige el segundo. Implica una serie de evoluciones que no solo mantienen e incrementan el valor, sino que contemplan la posibilidad de una eventual ruptura del círculo de propiedad y poder.

Caminos de ruptura

La ruptura implica cambios importantes en la estructura de la propiedad, con sus consecuentes alteraciones en la estructura de poder.

Los cambios drásticos en la estructura de propietarios y directivos son necesarios cuando la empresa no cumple con su función social, hay desunión y falta de compromiso o la gobernabilidad se hace imposible. Las rupturas pueden ser de tres tipos:

- **Ruptura sinérgica.** Da origen a la incorporación de personas con cualidades más adecuadas para el ejercicio del poder y a sinergias con otras empresas e instituciones que añaden recursos económicos y otras fortalezas.
- **Ruptura especulativa.** La llevan a cabo instituciones especializadas en la reestructuración de empresas a través de la ordenación de sus recursos, incorporación de personas capacitadas, etc. A menudo, estas instituciones toman

posiciones influyentes en la estructura de poder y llevan a cabo una ruptura con la intención especulativa de vender la compañía a un tercero.

- **Ruptura caprichosa.** Se produce por la ambición de poder de personas con pocas capacidades para ejercerlo, el deseo de enriquecerse rápidamente y con poco esfuerzo, etc. Se trata de personas con poder de decisión pero sin suficiente capacidad profesional para gobernar la empresa. Acostumbran a introducirla en la senda de la pérdida de valor hasta terminar con su existencia.

En busca de decisiones racionales

En casi todas las compañías el poder corresponde a los propietarios del capital social, que teóricamente deciden en base a unos criterios de racionalidad económica. Pero la realidad es que la toma de decisiones se ve afectada por la falta de información o previsibilidad, la ausencia de ciertos conocimientos técnicos y otros motivos relacionados con sus intereses particulares.

Para tomar decisiones racionales, las empresas deberían aunar el poder de decisión formal (*potestas*) y la autoridad moral que se desprende de la capacidad profesional (*auctoritas*). A veces, esto supone relevar a ciertas personas que, aunque ejercen su poder, ya han perdido su autoridad.

www.iese.edu/es/insight