

Los consejos fracturados, ¿qué son? (Patologías del Consejo I)

AUTORES

Mario Lara

Director del Centro de
Gobierno Corporativo de
Esade y Director de Esade
Madrid.

Paula M. Infantes

Investigadora Postdoctoral
del Centro de Gobierno
Corporativo de Esade

Octubre 2022

En este artículo queremos profundizar sobre los consejos fracturados, una de las problemáticas (“patologías”) que en ocasiones sufren los consejos de administración y que hemos visto reflejada con mayor o menor “sintomatología” en algunas situaciones de cierta actualidad durante este 2022 en España. Trataremos de aproximarnos desde lo que la literatura académica ha investigado, tratando de incorporar a su vez una mirada corporativa o divulgativa.

Las situaciones vividas en este ejercicio en consejos de compañías cotizadas como Indra o Merlin Properties han puesto en el centro del interés de la comunidad de gobierno corporativo el fenómeno de los consejos fracturados: cómo se llega a ellos, cuál es el epicentro del problema, cómo los consejos hacen frente a dicha fracturación y qué consecuencias, en última instancia, tiene la existencia de un consejo fracturado para el gobierno corporativo y para la compañía.

[Una revisión de la literatura sobre los consejos fracturados: La gestión de la diversidad](#)

La diversidad en los consejos de administración ha suscitado un gran interés entre los investigadores en el ámbito del gobierno corporativo. Dicho interés no solo se circunscribe a la comunidad académica, sino que muchos reguladores y supervisores, apoyándose en los beneficios que genera la incorporación de capacidades y perfiles diversos a los consejos de administración, han introducido diferentes dimensiones de la diversidad al marco normativo y han lanzado legislación, códigos de buenas prácticas y guías de actuación que impulsan el incremento de los niveles de diversidad en el consejo.

Uno de los aspectos positivos que se atribuye de la diversidad es que mejora la efectividad del consejo y, por tanto, el rendimiento empresarial. Son numerosos los estudios que asocian la diversidad dentro del consejo de administración con mejores resultados para la empresa (Ashbaugh-Skaife, Collins & LaFond, 2006; Erhardt, Werbel & Shrader, 2003). Dos perspectivas predominantes han estudiado la relación entre diversidad en el consejo y su rendimiento. Por un lado, la teoría de la agencia nos dice que la diversidad (principalmente entendida

como la pluralidad entre consejeros independientes y no independientes) permite que el consejo lleve a cabo su función de supervisión o control: alineando mejor al *management* de la compañía con los intereses de los accionistas. Por otro lado, la teoría de la dependencia de los recursos añade que la diversidad (por ejemplo, de experiencia, *expertise* o antigüedad) aumenta el pool de recursos y capacidades (como, por ejemplo, conocimiento o *networking*) y permite abordar, mejor preparados, cualquier iniciativa, proyecto o decisión que el consejo vaya a afrontar.

Sin embargo, la investigación académica identifica que la diversidad exige esfuerzos adicionales en la gestión del consejo y que, si no se aborda eficazmente, puede tener un alto impacto en la dinámica y funcionamiento del propio consejo. Para que un incremento de la diversidad en el consejo conduzca a una mejor toma de decisiones, el funcionamiento de este debe estar exento de conflictos, o tener la capacidad de minimizarlos, y el consejo debe actuar como un grupo cohesionado. La literatura sobre comportamiento organizacional muestra que la diversidad puede conducir a mayores conflictos internos, costes de comunicación y coordinación más altos y problemas a la hora de llegar a acuerdos dentro del grupo (Bezrukova, Jehn, Zanutto & Thatcher, 2009; Li & Hambrick, 2005).

Por ello, es muy importante considerar cómo se mide la diversidad en un consejo de administración. Medir la diversidad de forma convencional considerando un solo atributo por separado no permite captar correctamente el grado de diferencias reales existentes entre los miembros de un consejo de administración. De acuerdo con la teoría de las fallas (*Faultline theory*, Lau & Murnighan, 1998) y su aplicación al ámbito del consejo (van Peteghem, Bruynseels & Gaeremynck, 2018), un determinado nivel de diversidad -no en exceso, pero tampoco en defecto- puede dar lugar a la formación de subgrupos.¹ Los subgrupos dentro del consejo se forman a partir de ficticias "líneas de fallas" (traducido del inglés *faultlines*), que tienen su origen en el alineamiento de consejeros en base a similares características entre ellos. Por ejemplo, todos los expertos en finanzas son consejeros independientes y con poca antigüedad en el consejo.

La Figura 1 muestra un ejemplo ilustrativo donde se puede observar dos consejos distintos: en el Panel A no hay fracturas y en el Panel B sí. Ambos consejos son diversos, pero mientras que en el consejo del Panel A los diferentes atributos de diversidad se esparcen entre los cuatro consejeros, en el consejo del Panel B estos atributos están clusterizados (los consejeros que acaban de entrar en el consejo son independientes y expertos en finanzas).

Fig 1.: Consejos fracturados

Panel A: No hay fracturas

CONSEJERO 1	CONSEJERO 2	CONSEJERO 3	CONSEJERO 4
Independiente	Independiente	Ejecutivo	Ejecutivo
Experto en finanzas	No experto en finanzas	No experto en finanzas	Experto en finanzas
Recién nombrado	Con mucha antigüedad	Recién nombrado	Con mucha antigüedad
Posee pocas acciones	Posee muchas acciones	Posee muchas acciones	Posee pocas acciones
En varios consejos	No está en otros consejos	No está en otros consejos	En varios consejos
Jubilado	Jubilado	No jubilado	No jubilado
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer

Panel B: Hay fracturas

SUBGRUPO 1		SUBGRUPO 2	
CONSEJERO 1	CONSEJERO 2	CONSEJERO 3	CONSEJERO 4
Independiente	Independiente	Ejecutivo	Ejecutivo
Recién nombrado	Recién nombrado	Con mucha antigüedad	Con mucha antigüedad
Experto en finanzas	Experto en finanzas	No experto en finanzas	No experto en finanzas
Posee pocas acciones	Posee pocas acciones	Posee muchas acciones	Posee muchas acciones
En varios consejos	En varios consejos	No está en otros consejos	No está en otros consejos
Jubilado	Jubilado	No jubilado	No jubilado
Mujer	Mujer	Hombre	Hombre

Nota. Figura adaptada del artículo "Beyond Diversity: A Tale of Faultlines and Frictions in the Board of Directors" (van Peteghem, Bruynseels & Gaeremynck, 2018).

¹ La relación entre la diversidad y la formación de subgrupos no es lineal. Si en un grupo existe poca diversidad, no hay suficientes características diferentes para que se originen subgrupos ("todos los miembros del grupo son muy similares"). Si en un grupo existe mucha diversidad, no hay suficientes características comunes para que se formen subgrupos ("todos los miembros del grupo son muy diferentes"). La formación de subgrupos es más probable en grupos de moderada diversidad.

Los consejos fracturados son resultado de dinámicas (tensiones) de poder entre sus miembros que pueden ser provocadas por motivos que van desde la orientación estratégica de la compañía, los niveles de asunción de riesgo, la necesidad o dependencia de los niveles de dividendo vs. el interés por capitalizar o invertir, las agendas paralelas, o incluso el impacto que puede generar en intereses propios las inversiones previstas o a considerar, entre otros. Cada grupo tiene unas necesidades financieras o estratégicas muy distintas y busca ganar poder para priorizar o imponer su agenda. Las dinámicas previas a que la fractura de un consejo se materialice, plenamente, incluyen intentos de intermediación, búsquedas de consensos o compatibilización de agendas (o intereses particulares), que en la mayor parte de las ocasiones fructifican y la potencial fractura se detiene o diluye, pero que en otras ocasiones, que son las que se transparentan y son conocidas por la comunidad, la fractura se produce y los consejos de administración y las sociedades se enfrentan al proceso de cómo abordar una situación de tanto impacto.

El origen de estas fracturas y la consecuente creación de subgrupos pueden venir provocadas por una incorporación “natural” de miembros al consejo, a través de nuevos nombramientos, siguiendo los procesos habituales de renovación de consejeros establecidos, pero no considerando, como hemos visto y observan los estudios académicos, que algunas características coincidentes en los nuevos consejeros con los preexistentes pueden contribuir a la creación de subgrupos internos. Asimismo, la entrada de nuevos miembros puede deberse a una incorporación “artificial” o “forzada” motivada, entre otras razones, por los procesos de fusión entre compañías o la entrada de nuevos socios con derecho a nombrar consejeros dominicales. La entrada de nuevos consejeros por cualquiera de las razones anteriores puede cambiar los equilibrios de poder internos, las alianzas, coaliciones y consensos internos alcanzados en etapas anteriores. En el caso de procesos de renovación del consejo se aconseja que se produzcan de forma progresiva y evitar la renovación de bloques de consejeros en el mismo momento (salvo necesidad). Cabe destacar que no todas las fallas que dan lugar a subgrupos dentro del consejo son de la misma naturaleza. La literatura ha tratado de agregar las diferentes líneas de fallas o fracturas en dos bloques (Shin & You, 2022): (i) fracturas asociadas a características demográficas (como, por ejemplo, género, raza, edad...) y (ii) fracturas asociadas a lo que se denomina “*information-related faultlines*”, relacionadas con otras características del consejero (como, por ejemplo, sus

capacidades, conocimientos, vinculación con grupos de propiedad o puntos de vista/visión).

Una de las consecuencias de las fallas en los consejos y la relativa formación de subgrupos es que pueden afectar negativamente a las dinámicas de grupo, dando lugar a fricciones y obstaculizando los procesos de toma de decisiones. La teoría de las fallas provee un marco teórico que permite analizar, a través de la formación de subgrupos, los efectos indirectos de la diversidad en el consejo. Tales efectos sobre la dinámica y funcionamiento del propio consejo pueden ser tremendamente dañinos, pues afectan a aspectos básicos como su cohesión, capacidad de gestión de los conflictos, los modos de cooperación y comunicación entre miembros del grupo e, incluso, a su eficacia, pudiendo llevar al propio consejo al bloqueo o inoperatividad extrema con graves consecuencias para la compañía.

A su vez, los consejos fracturados se asocian a resultados negativos, como por ejemplo un menor desempeño financiero (van Peteghem, Bruynseels & Gaeremynck, 2018). Además, otras investigaciones han demostrado que un consejo fracturado es una patología del gobierno corporativo que se encuentra con frecuencia muy relacionada con procesos de cese del primer ejecutivo o CEO (Shin & You, 2022) o con una mayor sensibilidad a la rotación del CEO en base al rendimiento de la compañía (van Peteghem, Bruynseels & Gaeremynck, 2018).

Las consecuencias son muy distintas dependiendo de la situación de cada compañía. Por un lado, si la compañía disfruta de un buen momento en su orientación estratégica y de negocio o está en una fase de claro crecimiento/resultados, el coste de un consejo fracturado puede asumirse a corto plazo, aunque en el largo plazo un consejo fracturado en el tiempo es insostenible y acaban trasladándose sus efectos a la gestión y al equipo directivo, y en muchas ocasiones implica pérdida de talento. Por otro lado, si la situación de la compañía es, desde un punto de vista financiero, más delicada (mal resultado económico/financiero, endeudamiento elevado...), el coste de un consejo fracturado puede ser determinante para la sostenibilidad del proyecto. En esta situación, se necesitan tomar decisiones inmediatas y, (i) o bien por falta de acuerdo se colapsa el consejo y se toman las decisiones a destiempo (ii) o bien y alternativamente se toman decisiones de calidad baja porque se anteponen más los intereses propios a los intereses de la sociedad. Las implicaciones, como podemos anticipar pueden ser críticas para la sostenibilidad.

Una vez se han manifestado las situaciones de fractura, el papel que debe jugar el presidente del consejo y, en su caso, el consejero independiente coordinador, son determinantes. La necesidad de búsqueda de consensos redobla la importancia de que desde la presidencia se promueva, con un diálogo franco e individual en algunas ocasiones, la articulación de coaliciones transversales, la búsqueda activa de puntos de encuentro, el trabajar bien a nivel individual los pre y post reuniones del consejo, buscar en ámbitos de su responsabilidad el apoyo de las comisiones para avanzar y orientar el debate del consejo, e incluso llegar a abordar la gestión (y potencialmente salida) de “consejeros complejos” que puedan ser obstáculo para recuperar unos mínimos en el clima interno que permitan al consejo poder seguir desempeñando su rol (Losada, 2021). Sobre cómo cohesionar mejor los consejos para evitar o reducir los riesgos de fracturas no hay fórmulas escritas. Quizás la agilidad pueda emerger como un aspecto clave. Cuando una fractura en un consejo se evidencia y lleva al propio consejo a una situación límite, de bloqueo, que compromete su capacidad para asumir plenamente sus responsabilidades de decisión y supervisión de la gestión que tiene encomendadas, conviene abordar con la máxima agilidad la forma de superar la fractura para que no alcance a la gestión ordinaria de la compañía e impacte seriamente en sus resultados.

Además, la cohesión a través de proyectos compartidos y una visión grupal también puede resultar útil en la prevención

de las fracturas. Específicamente, en los casos de fusiones entre compañías, el dedicar tiempo y esfuerzo en construir, con la involucración del nuevo consejo, un proyecto y visión compartida, siempre que la fusión sea fruto de un amplio consenso y negociación entre las partes, puede diluir los riesgos de fractura.

Este año hemos sido testigos de dos casos de compañías que han evidenciado situaciones de fractura en sus consejos, asociados, como indica la literatura, a procesos de cambio en sus primeros ejecutivos. La manera en la que cada compañía ha afrontado la situación ha sido diferente. Los efectos, que seguro los ha habido, sobre la gestión, los resultados y los equipos directivos, habrán ocupado tiempo de las agendas de sus consejos de administración. El éxito para un consejo de administración está, en primer lugar, en diagnosticar con anticipación aquellos síntomas de una potencial fractura y abordarlos con rapidez internamente en el consejo, especialmente si aplica a los accionistas relevantes con presencia en el consejo; si fracasamos en este primer nivel, trabajar para evitar que una situación de este tipo se manifieste, impacte nuestra reputación, distorsione la labor de los órganos de administración y se acabe trasladando a la gestión y los resultados; y, en último lugar, si fracasamos en este segundo nivel, solo nos queda trabajar para reconstruir los mínimos exigibles en un consejo con el fin de superar el conflicto. Aquí la labor de la presidencia, como hemos mencionado, es si cabe aún más crítica.



Referencias

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & LaFond, R. (2006). The effects of corporate governance on firms' credit ratings. *Journal of Accounting and Economics*, 42(1-2), 203-243.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.

Lara Sanz, M., & Losada, C. (13 de septiembre de 2022). La hora de la verdad para un consejo fracturado. *Expansión*. <https://www.expansion.com/opinion/2022/09/13/63203e96468aeb11678b4614.html>

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.

Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.

Losada, C. (Febrero de 2021). El rol de los presidentes de Consejos de Administración en cambio: liderando el Consejo. *Esade Center for Corporate Governance Newsletter*. https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/cgc/Articulo_El_rol_de_los_presidentes_de_Consejos_Administracion_Carlos_Losada.pdf

Shin, T., & You, J. (2022). Faults and faultlines: The effects of board faultlines on CEO dismissal. *Journal of Management*, 01492063221083889.

Van Peteghem, M., Bruynseels, L., & Gaeremynck, A. (2018). Beyond diversity: A tale of faultlines and frictions in the board of directors. *The Accounting Review*, 93(2), 339-367.

Agradecimientos

Los autores agradecen la colaboración del Profesor Carlos Losada, por sus valiosos comentarios y por compartir sus reflexiones en la elaboración de este artículo.

