El oficio del no

La junta directiva no es la cuna donde nacen las ideas brillantes; es el filtro donde mueren las malas. Sobre una frase de Fitzgerald y la dignidad olvidada de un rol que parece pasivo y no lo es.

Por Leonardo Correa Rodríguez

F. Scott Fitzgerald escribió, en El último magnate, una frase que se ha citado tantas veces que ya casi no se piensa. La pone en boca de Monroe Stahr, el productor de Hollywood inspirado en Irving Thalberg, mientras conversa con un colega: nunca ha nacido una idea brillante en una sala de reuniones, pero muchas ideas estúpidas han muerto allí. Variantes parecidas aparecen también en sus cuadernos personales, publicados después de su muerte en El Crack-Up. La frase se cita normalmente para ridiculizar las reuniones de comité: como prueba de que la deliberación grupal embota, suaviza, mata el genio. Esa lectura, cómoda, omite la mitad de la oración. La parte que se cita siempre es la primera. La parte que importa para entender el papel de una junta directiva es la segunda.

Si uno toma la frase entera y la lee con calma, dice algo que pocos quisieran oír y que ningún consultor de gobernanza pondría en una presentación: la junta no es el lugar donde nacen las grandes ideas. Tampoco lo será nunca. Pretender que lo sea es pedirle a un órgano colegiado, que se reúne cada mes durante medio día, que produzca lo que solo produce el cerebro de un fundador insomne, el equipo que vive el problema todos los días, o la conversación lateral entre un cliente y un vendedor en un viaje. Las ideas brillantes nacen de la fricción continua con el problema, no de la deliberación periódica sobre él. Lo que la junta sí puede hacer, y lo que justifica su existencia, es la otra mitad de la frase: matar las ideas malas antes de que se conviertan en proyectos caros, en compromisos firmados, en errores irreversibles. Ese es su oficio. Y es un oficio que la cultura empresarial actual ha aprendido a despreciar, sin entender lo que pierde cuando lo desprecia.

> *“El rol propio de una junta no es generar la chispa: es decidir cuál de las chispas no merece convertirse en incendio.”*

1. La frase en su sitio

Conviene devolver la cita al contexto en que Fitzgerald la escribió, porque ese contexto es lo que la hace verdadera y no solo ingeniosa. Stahr no es un escéptico de las decisiones colectivas en abstracto. Es un productor con autoridad casi absoluta dentro de un estudio, en una época, los años treinta, en que el cine industrial se hacía con presupuestos enormes, presiones brutales y consejos llenos de financistas, distribuidores, abogados, contadores. Stahr ha visto morir, en esas mesas, decenas de proyectos que adoraba. Ha visto también morir, en esas mismas mesas, decenas de proyectos que no merecían rodarse. Su comentario no es una queja contra los comités: es una observación sobre la división natural del trabajo intelectual entre quien crea y quien examina.

Esa división, que la novela describe casi de paso, es el corazón de cualquier discusión seria sobre gobernanza. No porque la creatividad y el examen se contradigan, sino porque pocas veces conviven bien en la misma cabeza, en el mismo cuerpo y en el mismo momento. Quien crea está enamorado del proyecto. Quien examina necesita, al menos por un rato, dejar de estarlo. La junta es, en su mejor versión, el lugar institucional donde la organización se permite enfriarse para mirar de nuevo lo que viene caliente desde la cocina.

Esa lectura le devuelve a la junta una dignidad que el discurso contemporáneo le ha quitado. Hoy se le pide a las juntas que sean estratégicas, innovadoras, transformadoras, ágiles. Cada uno de esos adjetivos describe una virtud creativa. Ninguno describe la virtud examinadora. Lo extraño es que la única función que la junta realmente puede ejercer mejor que cualquier otro órgano, filtrar, es la que rara vez aparece en el lenguaje con que se la describe.

2. Por qué la junta no puede ser la cuna

Hay tres razones, y conviene nombrarlas porque cada una tiene consecuencias prácticas distintas. La primera es de proximidad. Las ideas valiosas casi siempre nacen del contacto sostenido con el problema: del operario que ve el cuello de botella todos los días, del vendedor que escucha la objeción veinte veces seguidas, del fundador que no puede dormir porque le falta una pieza del modelo. Una junta directiva, por diseño, está lejos de ese ruido. Se reúne pocas veces al año, recibe la información ya destilada en un paquete legible, y no tiene la fricción cotidiana

con el detalle. Esa distancia es valiosa para juzgar; es ruinosa para inventar. Pedirle a un grupo distante que invente es pedirle algo que su posición estructural no le permite.

La segunda razón es cognitiva. La psicología social demostró, desde los trabajos de Irving Janis sobre el groupthink en 1972, que los grupos pequeños, cohesivos y bajo presión de tiempo no producen mejores ideas: producen consenso prematuro. Lo demostró estudiando catástrofes de gobierno, Bahía de Cochinos, la escalada en Vietnam, pero el patrón se replica en juntas directivas. Los grupos no suman información, la igualan. Convergen rápido hacia la posición que parece más razonable y dejan fuera la información que cada miembro tenía individualmente. Cass Sunstein y Reid Hastie, en Wiser, han documentado este fenómeno en docenas de contextos: una junta que delibera sin disciplina termina, en promedio, peor informada que cualquiera de sus miembros antes de entrar a la sala.

La tercera razón es de incentivos. Los miembros de una junta tienen carreras, reputaciones, otras juntas. Tienen razones materiales para no decir cosas incómodas, para no parecer disruptivos, para no quedar como el director que siempre objeta. Esa presión social, que los chairs experimentados conocen bien, no se neutraliza con buena voluntad: requiere diseño. Sin un diseño que premie la disensión productiva, la deliberación termina premiando la cordialidad. Y la cordialidad, multiplicada, mata la rareza. La rareza es donde habita lo nuevo.

3. Lo que sí puede hacer mejor que nadie: filtrar

La virtud de una junta no es lo que produce; es lo que detiene. Detener mal es fácil: cualquier comité que diga sistemáticamente que no a todo se gana, en seis meses, una reputación de obstáculo. Detener bien, decir que no solo a lo que merece morir y dejar pasar lo que merece probarse, es un oficio. Un oficio que tiene técnica, que se entrena, que requiere composición específica del grupo y reglas explícitas de discusión.

La técnica más documentada es la del cuestionamiento estructurado. La investigación sobre devil's advocacy y dialectical inquiry, sintetizada por Lunenburg y otros, muestra que los grupos que asignan formalmente el rol de quien debe oponerse, no por convicción, sino por estructura, toman decisiones medibles más sólidas: se documentan más alternativas, se desafían más supuestos,

se identifican antes los riesgos. La sala donde alguien tiene la responsabilidad explícita de buscar el contrargumento decide distinto que la sala donde todos pueden disentir pero nadie está obligado a hacerlo. La diferencia no es de inteligencia: es de procedimiento.

El procedimiento, en una junta sana, hace varias cosas a la vez. Obliga a que la propuesta llegue acompañada de su escenario adverso. Obliga a que el equipo presente no solo lo que quiere hacer, sino las dos o tres alternativas que descartó y por qué. Obliga a separar los riesgos en categorías, reputacional, financiero, regulatorio, operacional y a nombrar el límite de pérdida aceptable antes de aprobar. Obliga a fijar revisiones de seguimiento donde se confronte la realidad con la promesa. Cada una de esas obligaciones es un filtro. Cada filtro es una idea estúpida que probablemente no llegará a ejecutarse.

Lo que una junta no puede hacer (y conviene no pedirle)	Lo que una junta sí debe hacer (y rara vez se le exige)
Inventar la estrategia. Las ideas estratégicas nacen de la fricción diaria con clientes, productos y mercados, no de seis horas mensuales en sala.	Probar la estrategia. Pedirle al equipo que la sostenga frente a preguntas duras, alternativas razonables y escenarios adversos.
Diseñar productos. Las decisiones de producto requieren contacto continuo con el usuario y el código; la junta no tiene esa proximidad.	Cuestionar la cartera. Preguntar qué hay en la mesa que sigue ahí solo por inercia, qué dejamos de hacer y por qué.
Operar. Cuando una junta empieza a tomar decisiones operativas, ha dejado de ser junta y se ha vuelto un comité gerencial caro.	Vigilar el sistema. Asegurar que existan controles, que los riesgos relevantes estén nombrados y que la información que llega sea fiable.
Producir creatividad por consenso. La idea brillante rara vez sobrevive el promedio de doce opiniones.	Filtrar la mediocridad. Decir que no a lo que es vistoso pero frágil, ambicioso pero mal pensado, urgente pero innecesario.
Reemplazar al fundador o al CEO en su	Sostener al fundador o al CEO. Darle a

Lo que una junta no puede hacer (y conviene no pedirle)	Lo que una junta sí debe hacer (y rara vez se le exige)
criterio. Si la junta tiene que decidir lo que el ejecutivo no se atreve a decidir, hay un problema más grave.	quien decide un espacio donde pensar en voz alta, equivocarse a tiempo y volverse responsable de su criterio.

4. Por qué muchas juntas tampoco filtran bien

Si el oficio de una junta es filtrar, lo lógico sería pensar que las juntas que existen lo hacen bien. La evidencia, lamentablemente, no es esa. Estudios de la NACD, de Heidrick & Struggles, de la propia Harvard sobre prioridades de gobernanza, recogen año tras año la misma queja desde adentro: agendas saturadas, deliberación superficial, dificultad para desafiar al management sin caer en micromanagement, falta de tiempo para los temas verdaderamente estratégicos. La forma estándar de una sesión de junta, cuatro horas, veinte puntos, un libro de doscientas páginas leído mal por todos, es el formato exacto que impide filtrar bien. Es la coreografía de la aprobación, no la del examen.

Hay tres patologías particulares que conviene reconocer. La primera es la sobrecarga de información: cuando llegan demasiados puntos al orden del día, ningún punto recibe la atención necesaria, y la junta termina aprobando todo por agotamiento. La segunda es la deferencia institucional: cuando el chair, por estilo o por costumbre, premia la cordialidad sobre la incomodidad, los directores aprenden a guardar las preguntas duras o a decirlas en privado, donde no producen efecto. La tercera es la asimetría de información: cuando el equipo ejecutivo controla qué información llega a la junta y en qué formato, la junta examina lo que el equipo quiere que examine, y el filtro se vuelve teatro.

Cada patología tiene su antídoto, y los antídotos son menos sofisticados de lo que parecen. Reducir el número de puntos por sesión y dejar que cada uno respire. Pedirle al chair que abra cada tema importante con la pregunta y no con la conclusión. Asignar formalmente, en cada decisión grande, un director responsable del contraste, que prepare en serio el caso opuesto. Recibir información de fuentes que no controle el equipo: revisiones externas, conversaciones directas con clientes, visitas de campo, indicadores que vengan del sistema y no del que reporta. Ninguna de esas medidas es nueva. Lo que es

nuevo es la disposición a aplicarlas.

5. La dignidad del no

Hay una incomodidad cultural con el rol del filtro que vale la pena nombrar. Decir que no, en una organización contemporánea, suena a obstrucción, a falta de visión, a apego al pasado. La cultura del sí, la que asocia liderazgo con disposición a apostar, decisión con velocidad y prudencia con cobardía, ha colonizado el lenguaje empresarial al punto que un director que ejerce su rol natural se siente, en muchas salas, en posición defensiva. Es una inversión peligrosa. Quien está en posición defensiva debería ser quien propone, no quien examina. Quien propone tiene la carga de la prueba. Quien examina tiene la carga del oficio.

La frase de Fitzgerald, leída entera, devuelve dignidad al no. Las ideas estúpidas que mueren en una sala de reuniones no mueren por accidente: mueren porque alguien, en esa sala, hizo bien su trabajo. No salieron a la luz. No se firmaron. No se ejecutaron. No costaron lo que habrían costado. Esas muertes silenciosas no aparecen en ningún informe anual. No hay un capítulo titulado errores que no cometimos. Pero esas decisiones, las que no se tomaron porque alguien preguntó a tiempo y alguien más se atrevió a decir esto no se sostiene, son, sumadas a lo largo de los años, una de las contribuciones más grandes que un director puede hacer a una empresa. Más grande, muchas veces, que la idea brillante que sí se ejecutó.

La empresa familiar conoce esta verdad de un modo particular. En las familias empresarias, el sí fácil suele tener un costo emocional menor que el no incómodo: aprobar la idea del fundador, del primogénito, del cuñado entusiasta, evita conflictos. Esa es exactamente la razón por la que el filtro institucional importa tanto en estos contextos. La junta, especialmente cuando incluye independientes con distancia afectiva del proyecto, hace el trabajo que la familia no se anima a hacer entre sí. Convierte el no en algo procedimental, no personal. Le da al sí una forma de respaldarse que no depende del cariño.

6. Caja de herramientas para que la junta filtre bien

Lo que sigue es un kit operativo. Cuatro cajas, organizadas por momento del proceso: composición, agenda, deliberación, seguimiento. Cada una es una

decisión de diseño que cualquier junta puede tomar sin reformas mayores. Lo difícil no es entenderlas; es sostenerlas en el tiempo, sobre todo cuando aparecen las primeras incomodidades.

Diseño A — Composición

Componer la junta para que pueda filtrar

- Mezclar perfiles complementarios: alguien que sepa de la industria, alguien que sepa de capital, alguien que sepa de personas, alguien que sepa de números. La junta cuyos miembros se parecen entre sí filtra mal por construcción.
- Incluir al menos uno o dos directores independientes con distancia real del proyecto. La independencia formal sin distancia afectiva no sirve; el filtro requiere quien no tenga miedo de incomodar.
- Cuidar la rotación: directores que llevan más de diez años en la misma junta tienden a normalizar lo que un ojo nuevo cuestionaría. La cancha aporta, pero la cancha estática se vuelve sesgo.
- Verificar que cada director tenga el tiempo real para preparar las sesiones. Una junta de gente ocupada que llega sin leer es, estructuralmente, una junta que aprueba en lugar de filtrar.

Diseño B — Agenda

Estructurar la agenda para que el filtro tenga espacio

- Reducir el número de puntos por sesión a la mitad de lo que la inercia impone. Mejor cuatro temas con tiempo que doce sin tiempo.
- Separar formalmente los temas de información (que solo informan) de los de decisión (que requieren examen). Aprobar por error un punto de información es venial; aprobar por agotamiento un punto de decisión es grave.
- Pedir que cada propuesta llegue acompañada de tres documentos: la propuesta misma, las dos alternativas que se descartaron y por qué, y el

escenario adverso con su límite de pérdida aceptable.

- Reservar treinta minutos al final, sin el equipo ejecutivo en sala, para una conversación franca entre directores sobre lo que se discutió y lo que no se dijo.

Diseño C — Deliberación

Reglas de conversación que premian el filtro y no el consenso

- Asignar formalmente, para cada decisión grande, un director responsable del contraste. Su rol no es bloquear: es preparar el mejor argumento opuesto. Los demás saben que ese rol existe y se sienten autorizados a sumarse.

- Empezar las decisiones difíciles por las preguntas, no por las conclusiones. La diferencia entre ¿aprobamos esto? y ¿qué tendría que ser cierto para que esto saliera mal? es enorme.

- Pedir el voto en orden inverso de jerarquía: primero el director más nuevo, al final el chair. Cuando el chair vota primero, los demás votan al chair, no al tema.

- Permitir que un solo director con duda fundamentada pueda pedir que la decisión se posponga una sesión. Las decisiones urgentes que sobreviven dos semanas suelen ser las mejores.

Diseño D — Seguimiento

Volver a mirar lo que se aprobó: la pieza que casi nadie hace

- Cada decisión grande debe regresar a la junta con un seguimiento explícito a tres y a doce meses. Sin esa cita, la junta nunca aprende de sus aprobaciones.

- Comparar la promesa con la realidad: qué se prometió en el caso de aprobación, qué pasó efectivamente, dónde estuvo la brecha. Sin

culpabilizar; para calibrar.

- Llevar un registro silencioso, accesible al chair, de las decisiones que la junta no aprobó y por qué. Es el inventario más subvalorado de cualquier gobernanza: el catálogo de errores no cometidos.

- Una vez al año, dedicar una sesión a auto-evaluar a la junta misma: cómo deliberó, qué patologías mostró, qué temas se postergaron, qué directores no hablaron. Filtrar a otros sin filtrarse a sí misma es la primera incoherencia que mata a un órgano de gobierno.

Cierre

Volver a leer la frase de Fitzgerald sirve, sobre todo, para corregir un olvido. Por demasiado tiempo se ha citado solo la primera mitad, nunca ha nacido una idea brillante en una sala de reuniones, como si la oración terminara ahí, como si la conclusión fuera que las salas de reuniones no sirven. La oración no termina ahí. Termina diciendo que muchas ideas estúpidas han muerto allí, y esa es la parte que justifica la existencia del lugar.

Una junta directiva no se justifica por las ideas que produce, porque casi nunca produce ideas. Se justifica por las que detiene, las que pule, las que devuelve al escritorio del que las propuso para que las traiga mejor. Se justifica por la disciplina con que examina lo que viene caliente desde abajo, por la calma con que separa el entusiasmo del sustento, por el oficio con que dice que no a tiempo. En las empresas familiares, donde el cariño dificulta el no, ese oficio es todavía más decisivo: es lo que evita que la próxima idea estúpida se firme con buena voluntad y se pague con tres años de operación.

Stahr lo sabía porque vivía adentro de una industria donde cada idea estúpida costaba un presupuesto de película. Las empresas familiares tienen presupuestos menos visibles, pero no menos altos: cada idea estúpida que pasa el filtro paga su factura en años de cansancio, en confianza erosionada, en oportunidades reales que se perdieron porque la atención se fue a una mala. Una junta que filtra bien es, antes que cualquier otra cosa, una manera de cuidarle el tiempo y la energía a la organización. Es un oficio modesto, sin glamour, raras veces aplaudido. Y sin embargo, hecho con seriedad, es probablemente lo mejor que una junta puede

ofrecerle a la empresa que confía en ella.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.