

El CEO: tareas, retos y responsabilidades

Jordi Canals

1. El reto del buen gobierno

Durante los últimos años, la discusión sobre la mejora del gobierno corporativo ha centrado la atención en la reforma de los consejos de administración. Muchos estudios y propuestas se han quedado con una visión legalista sobre estos órganos de gobierno de las empresas. En efecto, muchos de ellos subrayan la conveniencia de una regulación más intensa de algunas cuestiones relativas a la estructura y composición del consejo de administración, tales como el número de consejeros, el número de consejeros denominados independientes o la separación entre la figura del presidente y la del consejero delegado o primer ejecutivo de la empresa. Sólo unos pocos estudios han profundizado en una cuestión que, a nuestro juicio, resulta aún más importante: las funciones, tareas y responsabilidades que debe asumir el consejo de administración, no sólo aquellas que la ley exige, sino aquellas que un buen funcionamiento de este órgano también reclama.

No obstante, la mejora del gobierno corporativo —entendida como la proyección y desarrollo de la empresa a largo plazo— no acaba con la reforma del funcionamiento del consejo de administración. En aquella mejora, el consejero delegado, director general, primer ejecutivo, o CEO (Chief Executive Officer), así como el máximo órgano ejecutivo de la empresa, el comité de dirección o el comité ejecutivo, desempeñan un papel central. El objetivo central del gobierno corporativo debe ser la supervivencia a largo plazo de la empresa. Esta supervivencia exige varias dimensiones: que la empresa sea competitiva, que sirva a los clientes, que atraiga buenos colaboradores, que remunere adecuadamente a los accionistas, que cumpla con todas sus obligaciones legales y que sea una institución integrada en la sociedad en la que opera. Resulta evidente que el logro de dicha supervivencia no puede ser únicamente tarea del consejo de administración, que no debe involucrarse en la gestión diaria de la empresa ni en el estudio y planteamiento de soluciones a dilemas complejos que la empresa debe afrontar. Estas responsabilidades deben descansar sobre las espaldas del primer ejecutivo y de su equipo de dirección.

En esta nota técnica pretendemos estudiar y definir algunas de las tareas propias del primer ejecutivo e, indirectamente, de los miembros del comité de dirección, sus relaciones con el consejo de administración y su funcionamiento práctico en la vida de la empresa. En este terreno, como en tantos otros de la vida de la empresa, no hay soluciones universales que sirvan para cualquier empresa en cualquier momento. La profesión de dirección de empresas exige del

Nota técnica preparada por el profesor Jordi Canals. Abril del 2021. Revisada en febrero del 2022.

Copyright © 2021 IESE. Copyright de esta traducción © 2022 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 24/2/22



empresario y alto directivo la prudencia necesaria para poder tomar las decisiones convenientes en cada momento, en función de los retos y circunstancias a las que la empresa debe enfrentarse. Sin embargo, las reflexiones que siguen a continuación pueden ayudar a plantear un esquema conceptual para organizar el trabajo del primer ejecutivo y del comité de dirección, delimitar algunas de sus responsabilidades, integrar aquel trabajo con el del consejo de administración y, de este modo, contribuir a la supervivencia a largo plazo de la empresa. Este trabajo no persigue un estudio sistemático de las tareas y responsabilidades de un directivo, sino subrayar aquellas que son propias de un primer ejecutivo o un miembro del comité de dirección o alta dirección de la empresa.

La teoría y la práctica de la alta dirección de empresas reconoce el papel central que tiene el primer ejecutivo en la marcha de una empresa. Sin embargo, en esta nota extendemos las tareas, la perspectiva y las responsabilidades del primer ejecutivo al comité de dirección o consejo de dirección, es decir, el equipo de alta dirección. La razón para proceder de este modo es que el primer ejecutivo actúa en el contexto de un equipo que, posiblemente, ha contribuido a crear. Cada equipo tendrá su modo de actuar, de estudiar los asuntos, de proponer decisiones, de ejecutarlas y de relacionarse con otros órganos de la empresa.

Un miembro del equipo de dirección, distinto del primer ejecutivo, tiene una doble misión. En primer lugar, la derivada de su responsabilidad funcional o corporativa máxima —dirección comercial, dirección de personas o dirección de finanzas, por ejemplo. En segundo lugar, la derivada de su condición de miembro del equipo de primer nivel de ejecutivos de la empresa, quienes, como equipo, deben conseguir el logro de ciertos objetivos, desarrollar un conjunto de tareas y, en definitiva, asumir unas responsabilidades derivadas de su función.

En esta nota técnica discutiremos las tareas del primer ejecutivo como tal y, por extensión, del alto directivo en razón de su pertenencia a un comité de dirección o máximo órgano de gobierno ejecutivo de la empresa. Por motivos de simplicidad en la exposición, nos referiremos indistintamente al primer ejecutivo o CEO. En la próxima sección plantaremos un esquema de colaboración entre el consejo de administración, el CEO y el comité de dirección.

2. El consejo de administración, el CEO y el comité de dirección

El consejo de administración y el comité de dirección son los dos pulmones del gobierno de la empresa. Sin uno de los dos pulmones, el gobierno de la empresa se situaría en un umbral de eficacia claramente inferior. Ambos son necesarios para proyectar la empresa a largo plazo.

El consejo de administración debe actuar como mentor, supervisor e impulsor del comité de dirección de la empresa. No debe interferir en las funciones de este último, pues acabaría desfigurando tanto su propia misión como la del comité de dirección. Sin embargo, el consejo debe actuar como mentor del primer ejecutivo y de los miembros del comité ejecutivo, ayudando a desarrollar sus capacidades como directivos y ofreciéndoles la oportunidad de actuar como punto de contraste de sus ideas, conceptos, planes o proyectos sobre el futuro de la empresa. El consejo de administración debe ser un supervisor eficaz de las acciones del comité de dirección, al servicio de los intereses de los accionistas y de todos quienes tienen intereses en una empresa, y debe ser un motor que impulse o anime a impulsar nuevos proyectos y ayude a plantear nuevos retos al comité de dirección.

El buen funcionamiento de ambos pulmones exige un ritmo, una coordinación y una empatía que difícilmente pueden recogerse en un texto escrito. Se trata más bien de una obra de arte que los artistas, principalmente el presidente del consejo y el consejero delegado, deben



esforzarse por elaborar, quizás en ocasiones sin avanzar, o incluso retrocediendo, pero sin perder nunca de vista el objetivo final.

La relación entre el consejo de administración y el comité de dirección debe basarse en algunos principios básicos. Primero, el equilibrio entre iniciativa y control. El consejo debe promover e impulsar nuevas iniciativas, y debe, asimismo, supervisar y controlar. Se trata de dos funciones que gravitan hacia polos opuestos. Es tarea del consejo armonizar adecuadamente ambas funciones para no paralizar la empresa con un control excesivo o para no crear una organización caótica con exceso de iniciativas.

Segundo, la delegación de funciones en el comité de dirección y la división clara de competencias de acuerdo con el principio de subsidiariedad. Este exige que lo que pueda hacer por naturaleza o idoneidad un órgano de rango inferior no lo debe hacer el órgano de rango superior. Es evidente que el comité de dirección no puede supervisarse a sí mismo; o que, como resultado de esta incapacidad de supervisarse a sí mismo, no puede aprobar la estrategia o los presupuestos de una empresa. Este criterio traza una posible división de funciones entre los diversos órganos de gobierno, que el consejo de administración debe respetar y hacer respetar.

La iniciativa es el tercer principio importante de las relaciones entre el consejo de administración y el comité de dirección. Se trata de una cualidad que deben mostrar ambos órganos de gobierno. El buen gobierno no es sólo defensa de intereses legítimos, sino modos de articular la mejora permanente y el aprovechamiento de oportunidades que deben estar en la base de una organización que desea proyectarse a largo plazo. Y esta mejora permanente exige nuevas iniciativas, renovados planteamientos, que ayuden a unos y otros a enfocar adecuadamente el futuro de la empresa. Lógicamente, la iniciativa debe ser ordenada y estructurada. De lo contrario, el caos organizativo que podría generarse sería enorme. Y el modo específico de ordenar la iniciativa es una adecuada definición de competencias y división de funciones entre ambos órganos de gobierno.

Cuarto, la transparencia. En las relaciones entre consejo y comité de dirección puede haber diferencias de criterio, perspectivas distintas que siempre pueden enriquecer la decisión que se adopte sobre un asunto determinado si todos piensan en el bien de la organización a largo plazo. Para ello, resulta decisivo que las relaciones entre unos y otros estén presididas por un clima de transparencia en los objetivos, planteamientos y puntos de vista. Este ambiente debe propiciarse, en primer lugar, desde el consejo. En este ámbito aplica también el principio de que el mayor debe marcar las pautas del menor, dando ejemplo de cómo trabajar al servicio de la misión de la empresa. Al mismo tiempo, esta transparencia en las relaciones entre consejo de administración y comité de dirección debe ser la otra cara de la moneda de la transparencia de la empresa con sus inversores y con la sociedad. No cabe transparencia en un lado de la moneda si no existe también en el otro. Si así fuera, el valor de la transparencia, activo capital en una empresa, disminuiría irremisiblemente.

Finalmente, la transparencia requiere de la confianza, al tiempo que la refuerza. La confianza es una cualidad de las relaciones y la convivencia entre las personas que, como fruta rara, nace y muere en ocasiones no siempre comprendidas. La confianza exige para su desarrollo una combinación de al menos tres ingredientes: profesionalidad, integridad moral y respeto por el trabajo de los demás. Y son necesarios los tres. Sería un reduccionismo peligroso pensar que la integridad es suficiente. Esta virtud resulta imprescindible, pero sin profesionalidad, sin un modo adecuado de enfocar los problemas y plantear las soluciones, la confianza sería una planta de vida corta en la historia de una organización.