TAREAS, RETOS Y RESPONSABILIDADES DEL ALTO DIRECTIVO

No se trata sólo de cumplir una serie de requisitos legales sino de mirar “más allá” y trabajar para que la empresa llegue. Esta responsabilidad incumbe especialmente a los miembros del Consejo de Administración y a los directivos del Comité de Dirección.

Jordi Canals
Director General de IESE

RESUMEN

El objetivo central del gobierno corporativo -que desarrollan el Consejo de Administración y el Comité de Dirección- es la supervivencia a largo plazo de la empresa. Este artículo define y analiza las tareas propias del primer ejecutivo, de los miembros del Comité de Dirección, sus relaciones con el Consejo de Administración y su funcionamiento práctico en la vida de la empresa. Se analizan los principios en los que debe basarse la relación entre el Consejo y el Comité: equilibrio entre iniciativa y control, subsidiariedad y transparencia. En una segunda parte, se profundiza en dos prioridades de un buen Comité: el desarrollo de la misión de la empresa y el establecimiento de una estrategia que encarne esa misión. Por último, se plantean algunos criterios básicos para el día a día del Comité de Dirección.

Durante los últimos años, la discusión sobre la mejora del gobierno corporativo se ha centrado en la reforma de los Consejos de Administra-

aquéllas que la ley exige, sino las que un buen funcionamiento de este órgano también reclama.

El objetivo central del gobierno corporativo debe, ser la supervivencia a largo plazo de la empresa. Esta supervivencia integra diferentes 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. Todas estas responsabilidades descansan sobre las espaldas del primer ejecutivo y de su equipo de dirección. Este artículo pretende 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.

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, pretendemos extender las tareas, la perspectiva y las responsa-

En segundo lugar, la derivada de su condición de miembro del equipo de primer nivel y, por tanto, responsable de conseguir, de modo colegiado, ciertos objetivos y desarrollar un conjunto de tareas propias.

El Consejo de Administración y el Comité de Dirección

Son los dos pulmones del gobierno de la empresa. Sin uno de ellos, el gobierno corporativo se situaría en un umbral de eficacia claramente inferior. Ambos son necesarios para proyectar la empresa a largo plazo. El Consejo debe actuar como mentor, supervisor e impulsor del Comité de la empresa. No debe interferir en las funciones del Comité pues acabaría desfigurando la misión de ambos. El Consejo debe ser un supervisor eficaz de las acciones del Comité al servicio de los intereses de los accionistas y debe impulsar o animar a generar nuevos proyectos y retos para la dirección.

El buen funcionamiento de ambos pulmones exige un ritmo, una coordinación y una empatía que difícilmente pueden plasmarse en un texto escrito. Se trata más bien de una obra de arte que el presidente del Consejo y el consejero delegado deben esforzarse por crear (en ocasiones sin avanzar, o incluso retrocediendo) sin perder nunca de vista el objetivo final.

La relación entre el Consejo y el Comité debe basarse en algunos principios básicos.

1. Equilibrio, 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.

2. **Subsidiariedad.** El Comité debe asumir competencias de acuerdo con el principio de subsidiariedad.

La misión se encarna cuando se vive en forma de decisiones concretas que los altos directivos adoptan

ción. Muchos estudios proponen una aproximación reduccionista del problema limitándose a analizar las cuestiones legales. Sólo algunos 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

bilidades del primer ejecutivo al conjunto del equipo de alta dirección. Un miembro del equipo de dirección, distinto del primer ejecutivo, ejerce 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.

Así, 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 no puede supervisarse a sí mismo y que, como resultado de esta incapacidad, 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.

3. **Transparencia.** Las relaciones entre Consejo y Comité deben producirse en un clima de transparencia sobre objetivos, planteamientos y puntos de vista. Esta transparencia es la otra cara de la moneda de la transparencia que la empresa tiene con sus inversores y la Sociedad. No cabe transparencia en una sola cara de la moneda. Si así fuera, el valor de la transparencia, activo capital en una empresa, disminuiría irremisiblemente. La transparencia requiere confianza al tiempo que la refuerza. La confianza exige para su desarrollo una combinación de al menos tres ingredientes: profesionalidad, integridad moral y respeto por el trabajo de los demás.

LA ALTA DIRECCIÓN Y EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

Una empresa necesita un Consejo, un primer ejecutivo y un Comité de Dirección fuertes, capaces de proyectar la empresa hacia el futuro. De ahí la importancia de definir y perfilar algu-

nas de las tareas que un primer ejecutivo o un miembro del Comité deben afrontar para contribuir a la mejora del gobierno de la empresa (Cuadro 1). Estas tareas deben orientarse a la consecución de los objetivos financieros y no financieros que establezca el Consejo y que aseguren la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Vivir la misión en el día a día

Al primer ejecutivo y al equipo de alta dirección de una empresa les corresponde encarnar la misión, hacerla vida en las diversas actividades, divisiones e iniciativas que acometa la empresa.

La declaración de una misión puede ser una obra viva o una creación literaria de mayor o menor valor expuesta en la galería de curiosidades corporativas. Lo que marca la diferencia radica en que en el primer caso, un grupo de profesionales se empeñan a diario en hacer de la misión la piedra angular de la empresa, mientras que en el segundo, la misión tiene funcionalidad casi poética, existe, pero ni se cuenta con ella ni se acude a ella.

La misión se actualiza cuando se habla sobre ella, cuando se transmite en las presentaciones corporativas. La misión se encarna cuando se vive en forma de decisiones concretas que los altos directivos adoptan. El credo de **Johnson & Johnson** ya era famoso pero su reputación y conocimiento crecieron cuando, en 1982, la empre-

sa decidió retirar del mercado los depósitos disponibles de *Tylenol*, uno de sus medicamentos más importantes, ante la alarma de los posibles efectos dañinos que producía. Esta decisión hablaba por sí sola sobre el valor y el respeto al cliente de la empresa que **Johnson & Johnson** aseguraba tener.

Ejemplaridad

Un caso particular del efecto que tienen las acciones de la empresa sobre el valor de su misión es el comportamiento individual de los altos directivos. Se habla mucho del líder transformador, del líder visionario o del líder carismático. Sin embargo, desgraciadamente, el líder que sirve y que da ejemplo sirviendo a otros no resulta tan mediático. La responsabilidad primera de un alto directivo es servir a quienes debe mandar, a aquellas personas sobre quienes ejerce la autoridad. Y en este servicio debe ser ejemplar, es decir, debe ajustar el tono de la melodía que el resto de la empresa interpretará para servir a los clientes creando valor económico en el proceso.

La ejemplaridad del alto directivo incluye un abanico muy extenso de hábitos y virtudes: la profesionalidad, la fortaleza, la justicia, el respeto, la humildad o la constancia... son, por citar algunas, virtudes necesarias para dar un buen servicio, realizar un buen trabajo y lograr que la empresa pueda proyectarse a largo plazo. Todas ayudan, además, a que el directivo mejore profesional y personalmente.

Se proyectan, de una manera o de otra, en la misión de muchas empresas. Cada empresa es un mundo particular y el anclaje de las virtudes de los altos directivos en la misión de la empresa será diferente. Sin embargo, sin aquellas virtudes, sin un esfuerzo por parte de los altos directivos por vivirlas, una misión impecable pierde toda su eficacia. Ya no se trata de grandes decisiones que afectan negativamente a un colaborador o a un cliente. No. Se trata, más bien, del estilo de trabajo, del modo de hacer las cosas, de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y que se ma-

Cuadro 1

Competencias del Consejo de Administración y del Comité de Dirección

Función/Ámbito	Consejo de Administración	Comité de Dirección
Misión y valores	Definición	Implantación
Estrategia	Aprobación	Diseño-Implantación
Control	Estratégico Financiero Operativo	Estratégico Financiero
Desarrollo institucional	Impulso	Impulso
Aprobación	Ejecución	
Desarrollo de talento	Del Comité de Dirección	De toda la empresa
Directivo y equipos directivos		
Decisiones de inversión	Aprobación	Propuesta
Asignación de recursos	Implantación	

nifiesta en detalles en ocasiones diminutos, que apenas se perciben por la razón y que, en cambio, la intuición muestra que no funcionan.

Se trata de cuestiones como la afabilidad en el trato, el sentido de exigencia, la serenidad -o, por el contrario, el desasosiego que una persona crea a su alrededor- o la capacidad de escuchar. Estamos ante actitudes menudas, pequeñas, por parte de los altos directivos, pero con un significado claro para las personas que participan en un proyecto profesional. Estos detalles pueden no atentar directamente contra la misión de la empresa, pero generan un clima, una atmósfera de trabajo que facilita o dificulta el logro de la misión, de los objetivos corporativos y el propio desarrollo individual.

La misión se actualiza positivamente cuando los altos directivos de la empresa ayudan a cada una de las divisiones o unidades de la empresa a referir las diversas iniciativas y acciones a la misión corporativa, de manera que ésta no sea sólo un instrumento decorativo que se utiliza, de vez en cuando, con motivo de las grandes crisis. Una misión debe ser algo vivo. Los altos directivos deben preguntarse y ayudar a preguntar a sus colaboradores si una decisión (cualquier que sea) refuerza o debilita la misión de la empresa. En algunos casos, la respuesta no puede anticiparse o tendrá un corte neutro. Sin embargo, en otros casos puede ser una brújula interesante sobre lo que conviene hacer o sobre los pasos a dar antes de tomar la decisión.

La misión de la empresa y el modo de actualizarla nunca deben amenazar la libertad individual ni la responsabilidad de cada persona en el ejercicio de su profesión. De lo contrario, la misión, más que brújula, sería una cadena que atenazaría la propia vida de la empresa. La misión tiene que ser magnánima en sus planteamientos, ambiciosa en los retos que plantea, y respetuosa con la libertad y la dignidad de cada persona que se relaciona de un modo u otro con la empresa. La esencia del ejercicio de la profesión incluye la posibilidad de elección de aquellas empresas

La legitimidad del Comité de Dirección se apoya en su eficiencia. Es necesario que sus miembros sepan trabajar en equipo y busquen y encuentren soluciones que implantarán como equipo.

en las que un profesional puede desarrollar mejor sus capacidades y potencialidades. De este profesional se espera no una adhesión ciega sino una identificación con la misión o los valores de la empresa. A corto plazo, el profesional puede tener necesidad de la empresa. Sin embargo, cuando no hay empatía entre el profesional y la empresa, permanecer en la empresa a largo plazo conduciría al empobrecimiento personal y profesional.

En definitiva, la motivación extrínseca que se apoya en incentivos económicos es necesaria, pero claramente insuficiente para crear instituciones dinámicas y vivas. El primer ejecutivo y los miembros del comité de dirección deben ser capaces de ilusionar y comprometer a los distintos profesionales que trabajan en una empresa, alentándoles con la misión de la empresa. Esta tarea se asemeja al trabajo de un artista: se trata de una obra que nunca se culmina y que siempre puede mejorar. Es más, debe estar constantemente presente en el trabajo del comité de dirección.

2. Estrategia: el desarrollo de un punto de vista sobre el futuro

En cualquier empresa, las actividades funcionales (comercial, compras o fabricación, por ejemplo), en sus distintos niveles jerárquicos, atraen la atención y merecen la dedicación de la mayor parte de las personas que trabajan en ella. Sin embargo, la empresa tiene aún un reto de igual importancia que los anteriores, pero que apenas asoma la cabeza entre las prioridades de los directivos. Se trata de asegurar la continuidad y supervivencia de la empresa a largo plazo y, en definitiva, el éxito de la empresa como institución.

El desarrollo de un punto de vista sobre el futuro de la empresa, sobre su largo plazo, viene a responder a

este reto. De hecho, la definición de la estrategia de la empresa permite explicitar escenarios sobre el futuro de la organización. Debe comprender el futuro de la organización. La estrategia debe integrar los siguientes ingredientes: una visión o punto de vista sobre el futuro de la empresa, una perspectiva sobre las necesidades presentes y futuras de sus clientes, una perspectiva sobre el modo de organizar las actividades de la cadena de valor en el conjunto del sector, el diseño de las operaciones de la empresa -la cadena de valor de la empresa-, y, finalmente, la elección de algunas variables clave para competir que deberían expresar que la empresa es única, diferente de otras empresas.

La estrategia debe tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas realidades. Una de las tareas críticas de la alta dirección es descubrir nuevas oportunidades e impulsar el sentido emprendedor en la organización, para lo cual la estrategia debe ser un armazón conceptual que dé coherencia y sentido a todas las actividades, y no una camisa de fuerza que impide que la empresa cumpla su misión adaptándose a las nuevas realidades y respondiendo a los retos de cada momento.

La alta dirección debe poner a la empresa en condiciones de que cualquier política, cualquier decisión o cualquier aspecto de la vida de la empresa pueda saltar a la opinión pública y, simultáneamente, refuerce su reputación.

Por consiguiente, el diseño de un buen sistema de control debe tener en cuenta las variables adecuadas, pero no debe perder de vista que el objetivo último es ayudar a que la empresa sea transparente. Y también debe coadyuvar a que sus colaboradores puedan crecer y desarrollarse

porque los objetivos y retos son claros, los modos de medirlos son correctos y porque potencian la confianza entre los miembros de la organización.

ALGUNOS CRITERIOS PARA EL TRABAJO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

El equipo de alta dirección o Comité de Dirección de una empresa, es un grupo de trabajo bajo el impulso del primer ejecutivo, a lograr un fin mediato que es la continuidad y el éxito de la empresa largo plazo. Como en cualquier equipo, la labor de este Comité se apoya en unos principios permitirán su consolidación y reforzarán su eficacia.

Unidad. El Comité de Dirección no es una agregación de profesionales o una componenda del primer ejecutivo para ocultar que es él quien toma las decisiones. Su misión principal es asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo y debe tener un sentido claro sobre la misión de la empresa y sus objetivos. Ante el resto de la organización, debe ser una referencia por su excelencia profesional y calidad humana, así como por su capacidad para desarrollar un proyecto colectivo. La diversidad de opiniones es legítima, pero la unidad del Comité es un bien para el conjunto de la organización y, por consiguiente, las discrepancias deben manifestarse sólo en las reuniones del Comité. Cuando una falta de sintonía se transmite fuera del Comité, se resta fuerza e ilusión al proyecto colectivo.

Colegialidad. El Consejero delegado o Director general debe presidir el Comité de Dirección. Debe asegurar que el proceso de debate sea ordenado y abierto, de modo que el resto de miembros del Comité puedan comprometerse con las decisiones que se adopten. Para asegurar la colegialidad es necesario facilitar a los miembros del Consejo que se pueda estudiar el orden del día con anterioridad, y que no se sustraiga al Comité de Dirección ningún asunto que debe ser tratado por él. Para conseguirlo, es necesario contar con una buena praxis en la que se distingan los asuntos que debe estudiar y re-

solver el Comité de Dirección, los asuntos que sólo debe ver el primer ejecutivo con cada uno de los miembros del Comité, los asuntos que son competencia del consejo de administración y, por último, los asuntos sobre los que cada miembro tiene capacidad de decisión.

Transparencia. La transparencia en el trabajo del Comité de Dirección tiene dos dimensiones. La primera es la transparencia de la información y las decisiones en relación al Consejo de Administración de la empresa. La mayor parte de las decisiones de este órgano de gobierno deben sustentarse en la información y recomendaciones del Comité en particular las relacionadas con la marcha de la empresa, los retos del negocio, la estructura organizativa o la convivencia profesional. Por consiguiente, las buenas decisiones que debe tomar el Consejo se apoyan en la calidad, profundidad y rigor del trabajo previo que ha realizado el Comité de Dirección y de la información que pasa al Consejo.

La segunda coordenada es la transparencia con el resto de la organización. No es prudente que el Comité comunique toda la información de que dispone. Sin embargo, conviene informar de forma razonable a los colaboradores sobre la marcha de la empresa, los riesgos que se adquieren y las oportunidades que se presentan. Asimismo, debe informar a los colaboradores sobre cambios importantes y decisiones estratégicas antes de que se enteren por terceros. Esta obligación es más intensa cuando sufrirán consecuencias de una decisión directamente.

La tercera coordenada es que el trabajo del Comité y las decisiones que adopte deben tener una naturaleza y una bondad moral. El trabajo del Comité debe ser realizado con la finalidad de garantizar el bien de toda la empresa a largo plazo, no el bien particular de algunas personas de la empresa o relacionadas con la empresa. Cuando estas decisiones sean públicas o trasciendan, deben provocar en la organización un sentimiento de pertenencia y confianza, no de recelo o desconexión.

Eficiencia. La eficacia del trabajo de los altos directivos es indispensable para garantizar su legitimidad dentro de la organización. No basta la potestas, sino que resulta imprescindible la *autoritas*, que sólo se consigue mediante la competencia profesional y la integridad moral. Es necesario que sepan trabajar en equipo, planteen proyectos en equipo y busquen soluciones que implantarán como equipo, sin menoscabo de la responsabilidad personal. En el fondo, se trata de que, como equipo, el Comité sea también una referencia para el conjunto de la empresa.

Perspectiva global. La agenda del Comité exige también el planteamiento de una secuencia adecuada de tareas a acometer en el tiempo, asuntos a revisar y objetivos a alcanzar, cubriendo el conjunto de áreas de la empresa. El estudio de problemas, retos y alternativas debe realizarse con un sentido global, integrando el conjunto de la empresa, identificando adecuadamente el papel de cada función, tarea o división en el conjunto de la organización.

La perspectiva de Dirección general integra la empresa en una unidad que trasciende a las partes. No evita los conflictos entre las partes, pero es capaz de elevar el conflicto a un estadio superior y disolverlo; es capaz de simultanear el corto plazo y el largo plazo; en definitiva, una perspectiva que supone la capacidad de los altos directivos de gestionar paradojas o contradicciones entre diversas partes de la realidad de la empresa, de modo que nunca sean obstáculo para el avance de la organización.

La perspectiva de Dirección general, por último, imprime una marca decisiva en cualquier organización. Se trata de que el bien del conjunto de la empresa es muy superior a la mera suma o agregación de las partes. De aquí se puede inferir que la alta dirección debe perseguir siempre el bien común de la empresa, por encima de los bienes particulares de un conjunto de individuos. Esta es una condición de eficacia económica y de legitimidad moral. ■