

Dos cabezas son mejor que una

Tener a una misma persona como CEO y presidente garantiza una línea clara de mando, pero afecta la transparencia.

Por: **Angélica Pineda**

¿QUÉ TIENEN EN COMÚN EL BUSCADOR DE INTERNET GOOGLE, la empresa de telecomunicaciones América Móvil y la aerolínea AeroMéxico? Que las tres tienen a personas diferentes en los cargos de CEO y presidente del consejo de administración.

Lo hacen para mantener el equilibrio entre los intereses de los accionistas y para el buen funcionamiento de la compañía. Los expertos ven en esto una buena práctica de gobierno corporativo, porque elimina la posibilidad de conflictos sobre el desempeño de esos directivos o de la sucesión.

Ésa podría ser la razón de que el modelo vaya en aumento. Un estudio de la Universidad de San Diego reveló que 35% de las empresas del Índice Standard & Poors 500 tenían esos puestos separados en 2007. Para 2017, la cifra creció a 51%.

México parece seguir esa tendencia. Una revisión a las 34 emisoras del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), de la Bolsa Mexicana de Valores, mostró que sólo Grupo Bimbo, Grupo México, Gruma, Pinfra y Alsea tienen una estructura unificada, modelo que también tiene sus ventajas. Un análisis del Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), asociación internacional con sede en Estados Unidos, indica que cuando las funciones de CEO y presidente recaen en la misma persona hay una línea de mando clara, continuidad en el liderazgo y las decisiones del consejo se ejecutan con rapidez.

“Esa persona jala a la organización con su empuje y visión, así es difícil que haya desviaciones. Luego esa ventaja se va perdiendo”, dice Juan Carlos Reséndiz, socio de Gobierno Corporativo de la consultora KPMG.

Para sobrevivir, las empresas familiares tienen un doble reto de institucionalizarse y separar los cargos de presidente y director general. El 6° Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo de 2018, de la consultora Deloitte, revela que 59% de las compañías familiares que cuentan con consejo de administración tiene a una misma persona desempeñando ambos cargos.

Y eso funciona mientras la empresa tenga un solo giro de negocio, pero cuando comienza a tener distintas áreas que requieren diferentes estrategias de crecimiento es necesario delegar responsabilidades, expone Joao Nunes, director ejecutivo de PageGroup para México y

Centroamérica. “Es casi imposible concentrar el poder en ese tipo de compañías”, afirma.

La situación también se complica cuando hay cada vez más accionistas y el poder que concentraba el grupo familiar comienza a pulverizarse, agrega Sylvia Meljem, miembro del Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial. Es entonces cuando los socios celebran una asamblea para designar a los consejeros que los representen dentro de un consejo de administración, del que saldrá un presidente.

Éste tiene la autoridad de convocar a juntas del consejo, establecer el orden del día, velar porque los consejeros reciban la información suficiente para discutir los asuntos programados y proponer las vías que considere necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y del propio consejo. Y la más destacada de sus funciones es ser el enlace entre ese organismo y el CEO.

“El presidente no es el dueño del consejo ni es el jefe del director general, debe ser un líder y un buen comunicador para modular la dinámica social entre los consejeros”, considera Carlos Serrano, director del Programa de Formación de Consejeros de Administración de la EGADE Business School. “Su función no debe invadir el espacio de la operación de la compañía”, agrega Meljem.

Ésa corresponde al CEO. La principal función del director general es desarrollar y hacer cumplir el plan de negocios establecido por el consejo, que es el que lo contrata y tiene la facultad de despedirlo. “Pero si el presidente es a la vez el CEO, eso no es posible”, apunta Serrano. Esa doble función afecta, además, la transparencia, porque se estaría rindiendo cuentas a él mismo.

Al ser distintas personas es más fácil que el presidente exija cuentas al CEO y para éste será más difícil justificarse, expone el especialista de KPMG. “Por ello es muy útil para la organización que sean figuras separadas”.

Los expertos enfatizan el buen funcionamiento del consejo y el balance de

Dos cabezas son mejor que una



Página 1 de 3
\$ 182070.00
Tam: 578 cm2

Continúa en siguiente hoja

Fecha 04.05.2019	Sección Revista	Página 12-13
----------------------------	---------------------------	------------------------

poder, sin embargo, reconocen que no hay datos suficientes que muestren que tener a dos personas distintas desempeñando esos cargos por separado sea mejor para los ingresos del negocio que tener a una sola.

“Cuando son personas de mucho conocimiento y con un buen liderazgo no se ha visto que el resultado sea distinto a tener un CEO. Por eso sigue el tema latente”, reconoce Meljem.



CADA UNO SU TRABAJO

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y EL CEO TIENEN FUNCIONES DISTINTAS:

PRESIDENTE

- Ser el enlace entre el consejo y el director general.
- Convocar a juntas de consejo y establecer el orden del día.
- Vigila la gestión del director general y directivos relevantes.
- Fomentar la sana discusión para un consejo proactivo y estratégico.

CEO

- Realiza la gestión y conducción de los negocios.
- Propone al consejo la estrategia del negocio y los lineamientos de control interno.
- Establece el modelo de negocio.
- Difunde la visión de la empresa entre el resto de la organización.

Fecha 04.05.2019	Sección Revista	Página 12-13
---------------------	--------------------	-----------------

“

**El presidente
no es el dueño**
del consejo ni
es el jefe del
director general,
debe ser un
líder y un buen
comunicador”.

Carlos Serrano,

director del Programa de Formación de Consejeros
de Administración de la EGADE Business School.