

LD6-20 Compartiendo el poder en la alta dirección

16 de octubre de 2006

Estimados suscriptores:

En un artículo publicado por Universia-Knowledge@Wharton, se comenta el libro *Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top* (Compartir el poder ejecutivo: roles y relaciones en la alta dirección), el que se aborda la posibilidad y conveniencia de que una empresa u organización no tenga sólo un ejecutivo máximo, sino dos o más personas.

El libro aborda la evolución de las estructuras de poder en las empresas modernas (moviéndose hacia transparencia, desplazamiento del poder, profesionalidad de los consejeros y meritocracia) y aborda algunas de las ventajas y limitaciones del esquema habitual de tener un solo ejecutivo máximo (estar sin referencias de autoridad, "modulación" de mensajes por los subordinados, riesgo de no balancear tareas "opuestas" como innovación y control, y cambio y estabilidad).

Si la toma de decisiones se hace de manera tradicional, enfatizando la línea de autoridad, tener más de un ejecutivo máximo hace más compleja la toma de decisiones en la empresa. Por otro lado, si se utilizan formas más colaborativas de decisión (como el Dialog Decision Process), el tener varios decisores máximos no tendría un efecto negativo en la calidad de las decisiones.

Les anexo algunas partes del artículo. Reciban un cordial saludo.

Roberto Ley Borrás

Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top

La imagen de un presidente único, carismático y todopoderoso dentro de una compañía es la figura protagonista tanto de la literatura como de las tesis de gestión de la década de los noventa. Sin embargo, esta idea de liderazgo está dejando paso a otra alternativa: compartir responsabilidades con otras figuras empresariales, como la del copresidente.

El gurú del management, Peter Drucker, ya predijo en su día que "el noventa por ciento de los problemas que nos plantea el cargo de director general es debido a nuestra creencia de que el jefe tiene que ser una única persona". A partir de esta idea, los profesores de ESADE y del Instituto de Empresa (IE), Silvia Svejenova y José Luis Álvarez, respectivamente, han escrito el libro *Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top* (Compartir el poder ejecutivo: roles y relaciones en la alta dirección). Esta obra, fruto de más de cinco años de investigación, desmitifica la idea de que el poder se ejerce de forma unipersonal y ofrece otras alternativas, como es el caso de dos o más personas compartiendo el puesto de máxima responsabilidad. En una entrevista con Universia-Knowledge@Wharton, Álvarez explica las claves del poder compartido.

Universia-Knowledge@Wharton.- ¿Cuál es la situación de la estructura de poder en las empresas y cómo está evolucionando?

José Luis Álvarez.- Cuatro son las ideas clave que yo encuentro en la evolución de las estructuras políticas de las empresas.

En primer lugar transparencia y publicidad. El gobierno de las empresas ya no es un tema discrecional y opaco. Ha de ser público así como algunos de sus elementos claves: sus propias normas o Constitución, las remuneraciones de directivos y consejeros, las cuentas más relevantes, etc.

En segundo lugar, desplazamiento del poder, desde la sede del máximo ejecutivo (en España, a menudo en la figura del presidente ejecutivo; en países como Estados Unidos, asentado en el role del llamado CEO) al consejo de administración. El poder pasa a ser más colegial y su ejercicio una actividad más política que discrecional, lo que tiene ventajas (más control) e inconvenientes (el poder puede estar excesivamente diluido en determinadas contingencias – por ejemplo, cambio organizativo— donde hace falta procesos de toma de decisión rápidos y contundentes.

El tercer elemento es la profesionalidad de los consejeros (para todos ellos) e independencia de los mismos (en proporciones que oscilan entre el 30% y 50% del número de asientos en un consejo) para garantizar la objetividad y equidad de las decisiones.

La cuarta tendencia general que observo es concebir las empresas como meritocracias, donde privilegios basados en afectos, confianzas, patrocinios, no tienen cabida, en especial cuando se está gestionando el dinero de otros.

Obviamente, las tendencias anteriores se dan primero en empresas cotizadas en bolsa en Estados Unidos y en Europa. Pero ya se están extendiendo a empresas privadas no cotizadas y a familiares, y también están llegando, con las peculiaridades pertinentes, a Latinoamérica.

UK@W.- ¿Cuáles son los problemas del máximo ejecutivo único y solitario?

J.J.A.- Los problemas principales son los derivados de la soledad en la cumbre. Los ingredientes de esa soledad son varios:

En primer lugar, aunque tener jefe es –siempre— un irritante notable, cuando se es ejecutivo máximo y no se tiene jefe jerárquico (aunque sí, normalmente accionistas, pero estos son principales más que jefes) se está sin referencias.

También se está más sólo porque desde el instante en que uno ostenta el poder máximo automáticamente los subordinados empiezan a modular sus mensajes y comunicarán aquello que no ponga en duda o peligro su imagen, remuneraciones y carreras.

Finalmente, un problema objetivo: la tarea de un ejecutivo máximo es tan compleja –atender, al mismo tiempo, a la innovación y al control, al cambio y la estabilidad, al interior de la empresa y a sus constituyentes externos, el corto y largo plazo, etc.— que una sola persona, por brillante que sea, puede no balancear satisfactoriamente muchas demandas en tensión, como las que acabo de mencionar

La *Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones* tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de las tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org/>
Si desea suscribirse a este servicio envíe un mensaje a ListaDecision(at) decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y proporcione su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. Este servicio es sin costo para los suscriptores.
D.R. ©2007 sobre los comentarios por Roberto Ley Borrás.