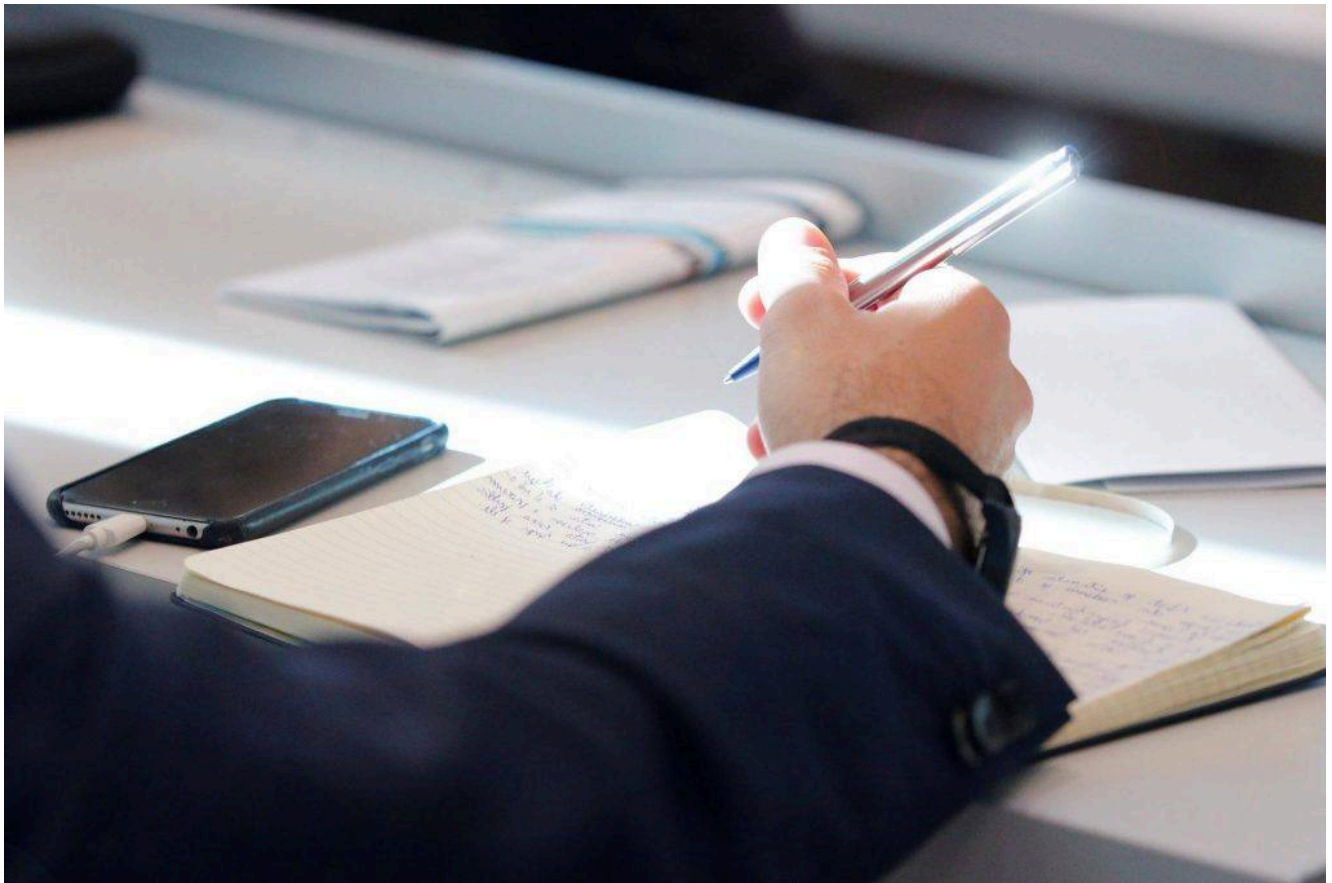


# Cómo organizar la agenda del director general

**La agenda del director general de la empresa revela qué procesos ocupan la mayor parte de su tiempo y cuáles son las tareas que está desatendiendo. Este artículo ofrece un marco para ayudar a los CEO a diseñar su agenda de trabajo.**



16 de marzo de 2017

La agenda del director general de la empresa revela qué procesos ocupan la mayor parte de

su tiempo y cuáles son las tareas a las que no está prestando suficiente atención. El CEO debe asegurarse de incluir todo aquello que nadie más va a hacer por él, pues está en juego la continuidad de la empresa. Este artículo ofrece un marco conceptual que permite a los directores generales pensar y diseñar su agenda de trabajo (mensual, anual o plurianual) y revisar su actuación. Asimismo, ofrece las pautas para que el consejo de administración y el equipo directivo puedan acompañarle en esta tarea y mitigar sus sesgos.

Durante los últimos quince años hemos asistido a numerosos escándalos empresariales en Europa, Asia y América. Las causas abarcaban desde gruesos errores y negligencias hasta, en algunos casos, una notable falta de ética y hasta conductas delictivas por parte de notorios directores generales.

Célebres casos como Enron, con Kenneth Lay; Hyundai, con Chung Mong-koo; Computer Associates, con Sanjay Kumar; la gravísima crisis del sistema financiero internacional iniciada en 2008 y cuyas consecuencias se sienten aún en 2017 en la banca italiana, portuguesa y alemana, los recientes casos de Turing Pharmaceuticals, con Martin Shkreli, Toshiba, con Hisao Tanaka, y Wells Fargo, con John Stumpf, han dejado evidencia de lo que pueden provocar prolongados periodos de dirección deficiente.

Estas situaciones desacreditaron significativamente la figura de los CEO ante la opinión pública mundial y generaron rechazo hacia una remuneración que muchos consideran desorbitada y desproporcionada.

## **El CEO, clave para la continuidad**

El trabajo del director general es uno de los más importantes en cualquier organización, ya que es el responsable de los temas que permitirán la continuidad de la empresa y de las tareas que nadie puede hacer por él.

Su contribución a la organización que lidera es probablemente la que más impactará en las personas que la integran, tanto en sus funciones específicas como en el ambiente social en el que las desempeñan. Más allá, la calidad de la dirección general de las empresas de un país también determinará en gran medida su nivel de prosperidad.

Pese a la importancia de su rol, la investigación sobre la agenda del director general adolece de importantes déficits.

En primer lugar, las principales contribuciones teóricas a la materia se desarrollaron en los albores del siglo pasado y en los años sesenta y setenta del mismo. Actualmente, los

directores generales están expuestos a una realidad distinta a la de sus pares de hace medio siglo: la información, así como las tecnologías disponibles para analizarla, son casi ilimitadas; los entornos competitivos en la mayoría de los sectores son más complejos y dinámicos; los negocios están mucho más globalizados; el cuidado del medio ambiente es un factor estratégico para el negocio, y se esperan más y mejores contribuciones de la empresa a la sociedad.

Y, en segundo lugar, la literatura actual sobre el trabajo del director general, con algunas excepciones, se limita a ofrecer una perspectiva demasiado general y superficial del tema o no responde a los grandes temas.

## **Un poco de historia**

Hace cien años ya se hablaba de los roles del máximo ejecutivo, que incluían la planificación (de largo plazo), la organización (procesos y asignación de encargos a personas), el liderazgo (motivar y supervisar), la coordinación (armonizar la vida organizativa) y el control (verificar y confirmar).

Más tarde se enriqueció esa primera aproximación al establecer que el CEO debe además formular y definir el propósito de la organización y proteger sus valores. Se introducía así la idea del CEO como líder institucional.

A principios de los setenta el trabajo de Henry Mintzberg introdujo la idea de que, lejos de ser una tarea ordenada guiada por una planificación altamente racional, el trabajo del director general se compone de un alto número de actividades fragmentadas, desarrolladas bajo una fuerte presión, constantes interrupciones, alta incertidumbre y ambigüedad.

En los ochenta empezó a verse que los directivos de éxito pasaban gran parte de su tiempo interactuando con otras personas. La idea de que los número uno de las organizaciones dedican menos tiempo a trabajar solos y más a fomentar las relaciones con otros se ha visto reforzada en las investigaciones más recientes.

En el libro *Yo dirijo. La dirección del siglo XXI según sus protagonistas*, los profesores del IESE Jaume Llopis y Joan Enric Ricart describieron las prioridades básicas de los directores generales del siglo XXI. Los CEO de nuestro tiempo se centran en preparar la empresa para el futuro, adecuar constantemente el modelo de negocio, formar y desarrollar un equipo directivo eficaz y crear una base que soporte, integre y coordine los esfuerzos organizativos en forma de principios y valores organizativos y propósitos institucionales.

Hoy, la reinención del negocio, ausente en los trabajos clásicos sobre el tema, se considera un elemento prioritario del trabajo del director general. Es una realidad indiscutible asociada a los movimientos tectónicos que han experimentado un número creciente de sectores. No en vano, las tecnologías de la información han permitido desarrollar modelos de negocio tan disruptivos que cuestionan verdades antes incontestables.

El reciente anuncio de Ford Motors de diversificar su negocio para convertirse en proveedor de servicios de transporte o la inversión de General Motors en Lyft son dos ejemplos de esta realidad.

Nuestros trabajos de investigación de los últimos quince años revelan que, si bien todos los CEO conciben y entienden su trabajo bajo un patrón común, existen similitudes y diferencias en el modo en que asignan prioridades y ejecutan dicho trabajo.

Gracias por leer  **IESE** insight  
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic  
en el botón de abajo

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)