

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD (IAB) DEL IESE

EL PAPEL DE LOS CEO

Los miembros del IAB participaron en una sesión del Programa de Continuidad en la que analizaron el papel de los CEO en el nuevo paradigma empresarial.



“**E**l papel del CEO es guiar a los directivos a través del cambio. Este es como el *coach* del equipo, el que tiene que lograr que todo el mundo esté contento, porque a los directivos felices les encanta

ir a trabajar”, aseguró **Hans-Jacob Bonnier**, vicepresidente ejecutivo de Dagens Industri, en su intervención durante el Programa de Continuidad del 19 de abril celebrado en el campus del IESE de Barcelona, y moderada por el profesor **Eric Weber**. El CEO ha de ser un directivo cercano

a su equipo que además de servir de guía ha de entender a los suyos. En palabras de **Franz Haniel**, *chairman* de Franz Haniel & Co: “con los equipos globales, es más importante que nunca que el CEO entienda qué mueve a cada persona, y es que la característica más importante de cualquier consejero delegado es la empatía”.

Algunos de los ponentes, como la baronesa **Denise Kingsmill**, miembro del Consejo de IAG, destacaron que “la época en que el consejero delegado era el superhéroe está tocando a su fin”. Según **Kingsmill**, la remuneración de los CEO se ha disparado en los últimos años y esto ha

➤ EL CEO DEBE GUIAR A LOS DIRECTIVOS A TRAVÉS DEL CAMBIO

Hans-Jacob Bonnier

➤ EL CEO HA DE SER UN DIRECTIVO CERCANO A SU EQUIPO

Franz Haniel

➤ EL CEO TIENE QUE MIRAR LAS COSAS DESDE FUERA PARA EVALUAR LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Hans Ulrich Maerki



1. Jordi Canals, N. R. Narayana Murthy, Denise Kingsmill y Stanley Motta
2. Toyoo Gyohten, Francesco Vanni d'Archirafi y Hans-Jacob Bonnier
3. Siegfried Russwurm y Mariano Puig

despertado la preocupación de los accionistas, que han empezado a calentar motores. Así, **Hans Ulrich Maerki**, *chairman of governance* de Asea Brown Boveri (ABB), recordó que en Suiza se ha aprobado una nueva ley según la cual el sueldo de los CEO lo decidirán los accionistas. Y explicó que “cuando hablamos de estrategia corporativa, debería ser a cuatro o cinco años vista, no como reacción cada vez que pasa algo. Lo que tiene que hacer el CEO es mirar las cosas desde fuera para evaluar las capacidades de la empresa”.

Kees J.Storm, *board of directors* de Aegon, sentenció que “la volatilidad significa que hay que ser flexible”. Y añadió

que “muchos CEO solo quieren que el Consejo les dé la razón con sus propuestas, pero este tiene que estar más implicado en la estrategia”.

EL FUTURO EN PUERTAS

● En su sesión con los alumni modera por el profesor ● **Franz Heukamp**, los miembros del IAB también reflexionaron sobre las perspectivas económicas mundiales. Una situación en la que la falta de confianza parece tener un papel clave. Según comentó **Patricia Francis**, directora ejecutiva del Centro de Comercio Internacional (ITC),



1. Hans Ulrich Maerki, Kees J. Storm y Klaus Mangold
 2. N. R. Narayana Murthy y Franklin P. Johnson
 3. Profesora M.ª Julia Prats y Patricia Francis
 4. Franz Haniel y Andrea Christenson
 5. Janne Haaland-Matlary
 6. Eric Weber, Roberto Servitje, María del Mar Raventós, Francesco Vanni d'Archirafi y Mariano Puig

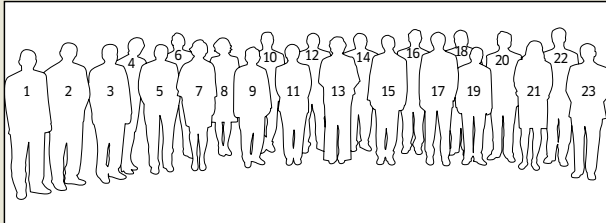
“aunque el paisaje político es relativamente predecible para los próximos dos años, eso no se ha traducido en confianza”.

Por su parte, **Toyoo Gyothén**, presidente del Institute for International Monetary Affairs (IIMA), destacó los grandes pasos del nuevo Gobierno japonés para sacar al país nipón de dos décadas de estancamiento. Aseguró que “por un lado, la bolsa ha subido y la confianza de las empresas ha mejorado, y por el otro, el primer ministro ha cambiado el pensamiento general: del derrotismo al optimismo, aunque no hay lugar para la complacencia”. Cuando se le preguntó si se podía optar por una vía similar para sacar a la eurozona de su depresión, **Gyothén** contestó: “Una de las opciones que tiene la eurozona es aplicar una mayor flexibilización monetaria, lo cual se lleva a cabo por parte del Banco Central Europeo (BCE). Si considerásemos que tiene que ser más agresivo, también deberíamos saber de qué modo puede conseguirlo”.

Mientras, **Narayana Murthy**, fundador de Infosys Technologies, aseguró que: “Solo podremos resolver el problema de la pobreza si creamos buenos puestos de trabajo con sueldos adecuados, y el emprendimiento es la única herramienta que tenemos. Se necesitan buenas ideas, fáciles de explicar, y un mercado preparado, así como estar dispuestos a realizar sacrificios hoy por un mañana mejor. El problema no es el dinero, son las buenas ideas. El Gobierno tiene que crear un ecosistema para que el emprendimiento pueda prosperar”. En este sentido, **Stanley Motta** presidente de Motta Internacional, se mostró preocupado por el dinero que se está emitiendo, y afirmó que: “En Latinoamérica hay una agenda común. No hemos resuelto todos nuestros problemas, pero tenemos perspectivas comunes”.

Por su parte, **Andrea Christenson** (MBA '83), presidenta de Käthe Kruse Puppen, apuntó lo difícil que les resulta sobrevivir a las empresas de reducido tamaño como la suya: “Somos demasiado pequeñas para cometer errores, y la cuestión es cómo encontrar al socio correcto para expandirnos a otros mercados como el asiático”.





- | | | |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1. Prof. Eric Weber | 10. Johan Shrøder | 19. N.R. Narayana |
| 2. Roberto Servitje | 11. Hans-Jacob Bonnier | Murthy |
| 3. Stanley Motta | 12. Klaus Mangold | 20. Francesco |
| 4. Denise Kingsmill | 13. Patricia Francis | Vanni d'Archirafi |
| 5. Mariano Puig | 14. Franklin P. Johnson | 21. Janne |
| 6. Kees J. Storm | 15. Prof. Jordi Canals | Haaland-Matlary |
| 7. M ^a del Mar Raventós | 16. Hans Ulrich Maerki | 22. Prof. Franz |
| 8. Andrea Christenson | 17. Franz Haniel | Heukamp |
| 9. Toyoo Gyohten | 18. Siegfried Russwurm | 23. Óscar Fanjul |

REUNIÓN ANUAL DEL INTERNACIONAL ADVISORY BOARD (IAB)

El International Advisory Board (IAB) celebró su reunión anual el 19 de abril en el campus del IESE, en Barcelona. Desde 1989, el IAB se reúne cada año en la escuela para analizar los retos de futuro de la formación de dirección de empresas y asesorar al IESE sobre las tendencias actuales. Este año,

la cita comenzó dando la bienvenida al nuevo miembro del Consejo, Roberto Servitje, fundador y presidente de Bimbo. Con él, forman parte del IAB un total de 37 presidentes y CEO, profesores, así como economistas de renombrado prestigio internacional procedentes de Europa, Asia y América.

MIEMBROS DEL IAB

Andic, Isak
Mango, España

Bagel-Trah, Simone
Henkel, Alemania

Bonnier, Hans-Jacob
Bonnier, Suecia

Camdessus, Michel
Banque de France, Francia

Christenson, Andrea
Kathe Kruse Puppen, Alemania

Di Leo, Bruno
IBM, Estados Unidos

Duperreault, Brian
Marsh & McLennan
Companies, Estados Unidos

Fanjul, Óscar
Omega Capital, España

Francis, Patricia
International Trade
Center, Suiza

Fung, Victor K.
Li & Fung Group,
China

Gyohten, Toyoo
Institute for International
Monetary Affairs, Japón

Haaland-Matlary, Janne
University of Oslo,
Noruega

Haniel, Franz
The Haniel Group, Alemania

Heiberg, J. Gerhard
Norscan Partners,
Noruega

Johnson, Franklin P.
Asset Management
Company, Estados Unidos

Kingsmill, Denise
IAG, Reino Unido

Maerki, Hans Ulrich
ABB, Suiza

Mangold, Klaus
DaimlerChrysler, Alemania

Mohn, Liz
Bertelsmann, Alemania

Motta, Stanley
Motta Internacional,
Panamá

Murthy, N.R. Narayana
Infosys Technologies,
India

Pino, Rafael del
Ferrovial, España

Puig, Mariano
Fundación Puig, España

Raventós, María del Mar
Codorniu, España

Revoredo, Helena
Prosegur, España

Riboud, Franck
Grupo Danone, Francia

Russwurm, Siegfried
Siemens, Alemania

Servitje, Roberto
Bimbo, México

Shrøder, Johan
Shrøder Foundation,
Dinamarca

Sorrell, Martin
WPP Group, Reino Unido

Storm, Kees J.
Aegon, Países Bajos

Vanni d'Archirafi, Francesco
CITI, Estados Unidos

Wenning, Werner
Bayer, Alemania

Yeo, George
Kerry Group, Singapur

Zegna, Ermenegildo
Ermenegildo Zegna,
Italia