

Por qué dos co-CEO pueden resultar convenientes en estos tiempos convulsos

Compartir la responsabilidad del liderazgo sigue siendo poco común, pero no está exento de beneficios.

No hace mucho, me encontré cara a cara con una figura poco común en el mundo empresarial: el co-CEO.

Se trataba de Dino Otranto, director ejecutivo de metales y operaciones del grupo minero australiano de mineral de hierro Fortescue. No debemos confundirlo con Agustín Pichot, quien fue nombrado director ejecutivo de crecimiento y energía de Fortescue en julio del año pasado.

Se suponía que iba a hablar con Otranto sobre el plan de la empresa para eliminar el uso de combustibles fósiles en todas sus operaciones terrestres de extracción de mineral de hierro en Australia para el año 2030. Pero también quería saber cómo funcionaba la estructura de codirección ejecutiva, sobre todo porque muchas organizaciones de renombre la han adoptado recientemente.

En el lapso de nueve días del mes de septiembre, el gigante tecnológico Oracle, el coloso de los medios Comcast y la plataforma de streaming musical Spotify todos anunciaron la designación de dos directores ejecutivos. Incluso Jeff Bezos se unió al club, convirtiéndose en codirector ejecutivo de una nueva empresa "startup" de inteligencia artificial (IA) que él mismo respalda, conocida como "Project Prometheus".

Otros grandes grupos ya se habían embarcado por ese camino. Netflix pasó a tener dos directores ejecutivos en 2020, un año antes que Waymo — la empresa de vehículos autónomos — y mucho después de que este modelo se había probado en lugares tan diversos como Deutsche Bank, Salesforce y Marks and Spencer.

Pero sigue siendo inusual encontrarse con una empresa dirigida por codirectores ejecutivos. Menos de 100 de las 2.200 empresas incluidas en los índices S&P 1200 y Russell 1000 estuvieron dirigidas por codirectores ejecutivos durante los 25 años entre 1996 y 2020. Desde entonces, la proporción de codirectores ejecutivos en las 3.000 empresas más grandes que cotizan en bolsa en EEUU se ha mantenido en torno al 1 por ciento, según datos de la firma Equilar.

Esto tiene sentido si consideramos la sabiduría corporativa convencional que sostiene que el líde-



**PILITA
 CLARK**

razgo se ejerce mejor de forma solitaria ya que los colideres corren el riesgo de generar inconsistencia, inestabilidad y confusión respecto a quién está al mando.

Yo siempre he compartido esa opinión. Pero en un momento en el que la rotación de directores ejecutivos está alcanzando nuevos máximos históricos — y en el que la IA y la fragmentación política añaden una nueva capa de complejidad a unos cargos que ya de por sí resultaban arduos —, ¿merece la pena reconsiderar la figura del codirector ejecutivo? Otranto afirmó que las líneas de responsabilidad en Fortescue eran claras. Él es responsable de la operación de los proyectos existentes y nuevos, mientras que Pichot gestiona las oportunidades de crecimiento global, las ventas y la búsqueda de nuevos negocios para la empresa.

"Lo que me encanta de este sistema es que no hay lugar para el ego, y el ego de un director ejecutivo es algo realmente peligroso dentro de la cultura de cualquier organización", comentó. "Dado que nuestras ambiciones de crecimiento son tan vastas, este modelo nos funciona".

Fortescue cuenta, además, con un presidente ejecutivo muy activo: su fundador multimillonario, Andrew Forrest. Daniel Ek, funda-

Si las competencias de ambos son complementarias, uno de ellos puede ocuparse, por ejemplo, del entorno externo o de las transformaciones estratégicas, mientras que el otro se centra en las operaciones internas y en las divisiones de negocio más convencionales.

dor de Spotify, ha asumido ese mismo cargo ahora que la plataforma de streaming cuenta con dos directores ejecutivos. Larry Ellison, fundador de Oracle, hizo lo mismo cuando la compañía nombró por primera vez a dos directores ejecutivos en 2014.

¿Esto significa que estas empresas tienen codirectores ejecutivos sólo de nombre? No necesariamente. Sin embargo, algunas investigaciones sugieren que el liderazgo funciona mejor cuando se ejerce de manera individual. Las empresas fundadas por un único emprendedor perduran más tiempo que aquellas iniciadas por equipos, y generan mayores ingresos que las fundadas por parejas, así lo reveló en 2018 un estudio estadounidense centrado en empresas financiadas mediante financiación colectiva, o "crowdfunding".

Un análisis más reciente, realizado sobre 87 grandes empresas públicas de EEUU que cuentan con codirectores ejecutivos, arrojó un resultado diferente: que estas empresas ofrecen una rentabilidad anual para los accionistas casi un 40% superior a la de miles de empresas dirigidas por un solo director ejecutivo.

Resulta difícil extraer conclusiones sólidas a partir de una muestra de menos de 100 empresas, tal como reconocen los propios autores del estudio. Aun así, sus hallazgos ponen de relieve numerosas razones por las que los codirectores ejecutivos podrían resultar ideales para los tiempos turbulentos que vivimos hoy en día.

Si las competencias de ambos son complementarias, uno de ellos puede ocuparse, por ejemplo, del entorno externo o de las transformaciones estratégicas, mientras que el otro se centra en las operaciones internas y en las divisiones de negocio más convencionales.

Ambos pueden intercambiar ideas y contrastar sus puntos de vista. Si uno de ellos abandona la empresa, el otro puede garantizar la continuidad. Y, lo que es crucial, cada uno puede dedicar menos tiempo de su vida a viajar en avión, evitando así la agotadora rutina de los viajes de trabajo.

El modelo de codirección ejecutiva no logró salvar a BlackBerry — firma que lo adoptó frente al iPhone; sin embargo, otros innovadores con un solo director ejecutivo han corrido la misma suerte. En última instancia, dos cabezas no siempre serán mejores que una. Pero, en una época de creciente disrupción, este modelo podría resultar más adecuado para muchas empresas de lo que imaginamos.