

## **LOS PRESIDENTES SON CONVENIENTES <sup>1</sup>**

### **EL PAPEL DEL PRESIDENTE**

Bastantes empresas suelen necesitar que se desarrolle el puesto de presidente, no para hacer espectáculos ni para ponerle la guinda al organigrama sino para que alguien responda de la viabilidad financiera de la empresa, tenga sobre su mesa la evolución del negocio y bajo control a las personas clave de la organización, profesionales y socios.

Un presidente no puede quedarse fuera de juego ni puede mantenerse solo en posiciones de prestigio y ser un tipo de relaciones públicas de alto rango; pero tampoco puede estar metido en toda la faena, personarse en todas las negociaciones y atender todos los frentes. El presidente no debe de ser el director general; si lo es, pronto quemará al verdadero director y a su equipo (que se irán o, lo que es peor, se quedarán aburridos) y, todavía más grave, que se queme la posición del presidente; la posición presidencial se prostituye tanto por lo que hace sin tener que hacerlo como por dejar de llevar adelante su verdadero papel.

Un presidente tiene que encargarse cada vez más de la marcha global de la empresa, lo que supone incidir en las áreas más relevantes: A veces, tiene que mejorar el negocio (centrando los productos, insistiendo con los clientes, vigilando a los competidores); otras veces permitiendo y, sobre todo, coadyubando a que se cree equipo; otras veces sentándose con el toro del capital, contemplando los intereses y las intenciones de los socios. El presidente tiene que conocer de primera mano el mercado de socios, el mercado de directores y especialistas y la marcha global de su sector y de empresas semejantes a la que él preside; tiene que ser experto en moverse en épocas de bonanza y en situaciones de suspensión de pagos.

---

<sup>1</sup> Nota técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor José Luis Lucas Tomás. Abril de 1991.

Copyright © 1991. Abril de 1991. Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Un presidente tiene que ser capaz de no dejarse llevar por las ínfulas de la altura, por la concepción de dueño, ni por el trabajo diario; ha de ver y dominar la empresa, tener la situación en la mano, pero desde un poco lejos. Los zoólogos suelen realizar algunos experimentos con animales que pueden ilustrar la situación: si un lobo se sitúa a 4 ó 5 metros de un muro, que oculta detrás una pieza de carne, el lobo se orienta fácilmente y sortea el muro; si el lobo se sitúa a un metro, huele la carne pero no es capaz de orientarse y hacerse con ella. Si el presidente actúa con frecuencia como capitán, molesta al verdadero capitán y, sobre todo, pierde la visión de la jugada.

Y no sólo pierde la orientación sino la agenda; la acción en la empresa puede llegar a ser una trampa. Quizás abusando de imágenes de animales, podría recordarse que una manera de cazar determinados tipos de monos es poner arroz en cocos vacíos a los que se les hace un orificio estrecho de entrada que permite que el macaco coja el arroz y cierre su mano pero que impida sacar el puño; los monos son incapaces de abandonar lo que con su astucia han conseguido... igual que los presidentes que siendo grandes gestores, personas muy eficaces y resolutivas, quedan cogidos por las urgencias y aparecen con harta frecuencia desarbolados (lo que se manifiesta en frecuentes oscilaciones entre pesimismo y euforias, en un juego arrítmico de sonrisas y lágrimas).

La cordura de un presidente consiste en saber estar y no estar, en mirar desde arriba y desde dentro, en intervenir unas veces y en dejarse llevar otras, en contar con unos y también con otros, en templar gaitas y en operar quirúrgicamente. Un presidente a veces tiene que vender, y otras actuar de supervisor. Este dominar la situación sin llevar el timón es el gran desafío.

Síntoma casi seguro de que no se actúa con la suficiente cordura es cuando el presidente aborda todas las áreas de gobierno de la empresa: está tanto en el Negocio, como en la Estructura, en los Procedimientos de Convivencia profesional y en la Configuración Institucional. Lo recomendable es centrarse en algunas de ellas y no en las cuatro; la experiencia indica que los mejores presidentes nunca abandonan el tema de la configuración institucional (las relaciones con los socios, el cuidado de la viabilidad financiera y la permanencia de la iniciativa empresarial) y que la segunda área de la que menos se desprenden es la concepción del negocio (las acciones con las que primordialmente se gana y se pierde el dinero). Y es más, consiguen disponer de bastante tiempo para centrarse en ellas porque han logrado pasarle a otros los asuntos de estructura (tener equipo) y de procedimientos (ayudas para hacer trabajar a los componentes de la organización).

Un presidente no puede quedarse en generalidades. Tiene que institucionalizar la empresa, y para eso conocer la trayectoria de los profesionales y los enfoques inversores de los socios, según sean jóvenes o mayores, según tengan salud o determinadas dolencias; y no tiene que olvidar que los amigos se hacen viejos y los presidentes también. Y, desde luego, ha de mantener siempre un pulso vivo capaz de hacerse cargo de situaciones difíciles, sea por suspensiones de pagos (cuando se tropieza en dos o tres asuntos más de los que se habían previsto) o por necesidades de vender a tiempo todo o parte de las actividades empresariales.

## **LOS OBJETIVOS DEL PRESIDENTE**

Con frecuencia parece que el papel del presidente es fijar objetivos al resto de la organización y controlar su cumplimiento; pero ciertamente él mismo tiene que tener objetivos propios -sean establecidos por el consejo de administración u órgano equivalente o por él mismo-. El mal de algunas empresas reside en que es en la cabeza donde las ideas y los encargos aparecen más vagos y diluidos; con frecuencia los objetivos tendrán que ser globales y muy cualitativos, pero eso no puede equivaler a imprecisos. El éxito de las organizaciones se basa en buena medida en que la alta dirección tenga una política clara. Asimismo influye mucho en los diferentes niveles el tipo de agenda del presidente, que transmite en la práctica con gran rapidez su desbordamiento o su dominio sobre las horas, los días y las prioridades.

Ciertamente el que un presidente sea pasajero o pueda llegar a ser permanente condiciona en gran medida el planteamiento de los objetivos. De hecho, bastantes de los presidentes que solo lo van a ser por un período determinado de tiempo tienen que partir de un cálculo prudente de su período presidencial. Actuar, sí, como si fuese a estar siempre pero sin ignorar la realidad implacable.

Un indicador muy útil si no hay un plazo preestablecido es fijarse en los períodos presidenciales de los anteriores ocupantes del cargo (los que más años han permanecido, los que menos y la media), y no soñar pensando que su caso será el excepcional. Definir el horizonte real ayuda a la fijación de objetivos con sentido; ello no significa que sólo se hagan cosas para el período intuido, pues habrá que hacer cosas cuyos frutos y consecuencias recogerán otros, pero un presidente cabal deberá actuar con la profesionalidad que le exige todo el futuro de la organización. Ahora bien, visto "su horizonte" solo se debe proponer lo que va a poder lograr. Con frecuencia las personas sueñan con hacerlo todo, pasar a los anales, lo que supone embarcarse en decenas de asuntos que... no madurarán la mayoría de ellos. Con harta frecuencia a los presidentes se les puede medir por la serie de asuntos que se han dejado a la mitad. Una reflexión válida para el presidente pasajero es considerar si, de verdad, es presidente; y no resulta excepcional que con ese puesto y denominación lo que de verdad haya sido nombrado es director general; este es el caso de la mayoría de los presidentes de las empresas públicas, de los responsables de las unidades empresariales que componen una corporación o que figuran en estructuras de tipo holding y de los presidentes profesionales en sociedades familiares. La cuestión no radica en el título sino en descubrir realmente cuáles temas pueden abordar y cuáles no; con frecuencia han sido nombrados para la dirección de las operaciones, para mantener el día a día, y para que no entren en otros ámbitos. A veces el fracaso de un presidente es meterse donde no le llaman, quizá desenfocado por el halo de su posición en el organigrama.

Poner la empresa por delante de su presidencia suele ayudar a los presidentes pasajeros a equilibrar sus entusiasmos y sus planes; la alternativa ambiciosa suele acabar con la necesidad de rodearse de ejecutivos mercenarios y, con frecuencia, en tener que maquillar los resultados.

En el caso de presidentes duraderos las circunstancias son diversas según se trate de personas jóvenes o mayores. Los jóvenes suelen pasar una fase de exaltación y embotamiento por el éxito; y lo deseable es que la digestión pase pronto. Ello significa que es importante que