

¿ES POSIBLE AYUDAR AL PRESIDENTE EJECUTIVO? ¹

I. EL GOBIERNO PUEDE SER UNA ACTIVIDAD NORMAL

Gobernar una institución no suele ser una tarea sencilla, dado que no todo se limita a saber mandar sino que hay que conocer en detalle la naturaleza de las operaciones que se realizan, diseñar la situación que se pretende alcanzar, movilizar los recursos de conocimientos - hoy tan de moda- y también los materiales -el dinero, por ejemplo, tan denostado actualmente-, convivir con criterios sanos con diversas personas y tener suficiente dominio de los juegos de dinero y de poder que aparecen en toda organización humana. Quizás por esto a los militares les suele costar mucho gobernar un país si sólo aplican criterios de mando, lo mismo que a los políticos se les escapa la sociedad cuando sólo disponen de una ideología, sobre todo si ésta es completa y cerrada.

Gobernar, por otra parte, no es una ciencia oculta reservada para líderes excepcionales, individuos casi divinos, como a veces parecen querer mostrar algunos de los que ya ocupan posiciones de responsabilidad, como sugiere toda la literatura montada para la admiración de los jefes - ahora con el velo del leadership- y los estudios centrados en los rasgos de personalidad de los que ocupan posiciones de vértice. Con harta frecuencia los líderes lo son por el puesto que ocupan más que por aquello que aportan; y sólo hay verdadero liderazgo se si contribuye con visión realista y realización certera a la organización de que se trate. No debería olvidarse, asimismo, que los resultados de un buen gobierno suelen deberse tanto al acierto de los gobernantes de un determinado momento como a los aciertos de equipos anteriores, a la riqueza y actitudes positivas acumuladas, a la salud de que se goza, a factores de suerte, y a los apoyos que se reciben. Esto no significa, en modo alguno, que los gobernantes del momento no aporten nada decisivo, porque claramente la realidad muestra frecuentes ejemplos de líderes que dirigen rematadamente mal teniendo a su disposición mucho dinero, poder y apoyos, sea por su falta de visión, su torpeza en la acción y, lo que no se puede ignorar, por sus malas artes (principalmente orgullo, corrupción y fobias).

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor José Luis Lucas Tomás. Septiembre de 1993.
Copyright © 1993. Instituto Internacional San Telmo, España.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin permiso del Instituto Internacional San Telmo.

En las sociedades occidentales, sobre todo en las de menor influencia napoleónica, muchas personas ejercen actividades de gobierno; no sólo existen las instituciones públicas, sino que abundan las organizaciones mercantiles, culturales, religiosas, sanitarias, deportivas, educativas, y todas ellas necesitan de gobierno, con connotaciones específicas. Y otra característica también importante es que hay frecuente rotación de gobernantes, lo que aparta de una connotación democrática (con los beneficios de la práctica de acceso y abandono del poder, sin traumas y sin llores de emoción) facilita que exista un mercado de gobernantes -posibles primeros ministros, rectores de universidad, patronos, presidentes y directores empresariales, gerentes de fundaciones, etc.- entre los cuales elegir, donde haya emulación y haya verdaderas oportunidades.

La gran pobreza de algunos países es que gobiernan e influyen sólo unos pocos; véase la red de los viejos-chicos de EEUU, los "círculos cerrados" de Francia y Reino Unido, o "los de siempre" de España e Italia. Véase la pobreza de algunas empresas en las que sus empresarios o presidentes "no encuentran sucesor". Ciertamente hay que entender que muchas de las personas que ocupan posiciones de vértice gozan de patrimonios muy exiguos y dependen en gran medida de las retribuciones del cargo, por lo que se ven necesitados de permanecer en sus posiciones; otras veces son las ventajas de la "presencia social" de los puestos lo que obliga a no repartir juego y a convertirse en imprescindibles.

Formalizar las tareas de gobierno, esponjar las relaciones entre accionistas, directivos y empleados -y entre gobernantes, funcionarios y ciudadanos-, avanzar en métodos y técnicas de trabajo quizás podría permitir ver la misión de los gobernantes como hoy se ve a los médicos, tan alejados venturosamente de los brujos y curanderos. El enorme avance conseguido en los últimos decenios en el conocimiento de las tareas ejercidas por la dirección empresarial está permitiendo desmitificar el trabajo de los responsables de la política pública, de los de las organizaciones sin fines de lucro, de los organismos internacionales e, incluso, de las organizaciones religiosas; a la vez, el conocimiento y sabiduría desarrollados en estos campos también comienzan a ser utilizados en el mundo de la empresa de negocios- el destaque de la filosofía de la institución frente al personalismo del mundo mercantil, el trabajo con personas iguales y colaboradores no empleados frente a los rígidos niveles jerárquicos de las empresas, la apertura social frente a la acepción puramente económica de la empresa de tantos managers-.

El no abuso de los estereotipos sobre el liderazgo ni la adoración de los tiburones (los partidarios del business is business, que lleva muy pronto al gansterismo sofisticado) puede permitir a los gobernantes llegar a aprender e, incluso, a aceptar ayuda para hacer mejor su trabajo. Una manera de aprender es realizar autoanálisis de los resultados conseguidos, con los costes incurridos, y sobre todo comprobar las desviaciones sobre el rumbo prefijado; ello puede permitir reajustar el tiro y enriquecer los propios objetivos. Otra manera es disponer de una instancia que pueda ayudar a valorar la propia actuación, que recuerde prioridades, evalúe trayectorias e impida torpezas; esto supone algo tan arriesgado como disponer de una instancia superior, y podría parecer algo insensato nombrarse un jefe cuando lo mejor es responder sólo ante la historia. Dejarse ayudar resulta difícil casi siempre, tanto más conforme se está más arriba; de ahí la cantinela de la soledad del mando. Cuando alguien neutraliza a todos a su alrededor es que está consiguiendo hacer ya muchas tonterías; pronto alcanzará el grado

máximo de liderazgo que es ser Don Yo (como consiguió el presidente Yrigoyen que le llamasen los argentinos).

II. ¿QUE AYUDAS PUEDE RECIBIR LA DIRECCIÓN EJECUTIVA?

Figura clave en el gobierno de la empresa mercantil es el responsable ejecutivo de guiar la marcha de la compañía, que suele recibir diversas denominaciones según los países. En Francia es frecuente el nombre de Presidente Director General (PDG), en EEUU el de Presidente Ejecutivo (Chief Executive Officer o CEO, separándolo del COO, Chief Operating Officer) y en España el de Director General, Consejero Delegado o, cada vez más frecuentemente, el de Presidente - quizás por la mística que los nombres impregnan al cargo-. El hecho de que se distinga entre el responsable de las operaciones y el ejecutivo principal puede considerarse un gran avance en la conveniente distribución de las cargas de trabajo que recaen en el vértice de la organización, ocupado todavía por una sola persona en muchas empresas pequeñas y grandes. Existen otras denominaciones que indican que existe ese cierto reparto, como en España suelen ser cuando existe un Consejero-Delegado y un Director General (cuando hay consejero suelen darse entonces varios directores generales, lo que supone todavía un mayor destaque del superior) o cuando la figura se denomina Subdirección General, Dirección General Adjunta o Gerencia (esta última denominación está cayendo en desuso por lo que sugiere de trabajo de día a día, de presencia física en el frente). En cada ocasión, desde luego, hay que comprobar lo que oculta el nombre, pues no es infrecuente, por ejemplo en las empresas estatales, que el papel de presidente se corresponda prácticamente con el que en las empresas privadas realiza un director general, con un añadido de representación social y el status consiguiente.

Resulta frecuente que conforme el D. General, -PDG o CEO- se asiente en su trabajo y domine la situación, de vez en cuando trate de reflexionar y comentar aspectos claves de la empresa, no sólo de operaciones, con algún responsable de la organización. Muchas veces es en el comité de dirección donde se abordan esos asuntos que no son del día a día; y así se incide en el ritmo de crecimiento de las actividades, en los derroteros del sector, en las potencialidades de los diferentes negocios, en la creación del equipo de dirección o en la formación de las diversas generaciones de responsables de las diferentes divisiones o departamentos.

Menos frecuentemente se llegan a comentar aspectos sobre la viabilidad de la compañía -si salen o no las cuentas-, temas fiscales o relaciones con los socios; más bien estos asuntos se remiten a conversaciones con asesores externos.

Todavía más difícil es que se aborden con "subordinados" y "contratados" aspectos como la evaluación del propio director ejecutivo, su retribución, su sucesión, las relaciones patrimoniales entre él y la empresa y asuntos institucionales, como el abandono de la empresa por su parte, la compraventa de paquetes accionariales, asociaciones de negocio o cese de actividades; y, sin embargo, conforme las empresas salen de etapas de mera subsistencia y conviven en sistemas sociales dinámicos, estos asuntos aparecen con un mayor peso y resulta conveniente abordarlos formalizadamente dentro de la tarea de gobierno; la tentación es dejarlos para mejor ocasión, para cuando haya una época de tranquilidad o, lo que es más reiterado, se