

GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

PRESIDENTE Y CEO DE GILLETTE

Cuanto más grande es la empresa, cuantos más mercados atiende, cuanto más amplia es su cartera de productos, más escasas parecen ser, paradójicamente, las responsabilidades directas del presidente.

Puede sonar a provocación, pero muy a menudo funciona exactamente así.

Cuando alguien mira una gran multinacional desde fuera, tiende a imaginar al presidente como el comandante absoluto del barco. En realidad, en las corporaciones modernas el presidente representa a menudo la autoridad institucional, la continuidad y la relación con el Consejo de Administración y con los accionistas.

Quien de verdad pisa el campo de batalla cada mañana es otro: el CEO.

El CEO es quien debe entregar resultados.

El CEO es quien debe explicar por qué las ventas crecen o caen.

El CEO es quien debe justificar una pérdida de cuota de mercado.

El CEO es quien debe lidiar con huelgas, crisis industriales, retiradas de producto, errores estratégicos y cambios organizativos.

En resumen, el CEO vive bajo escrutinio constante.

Cada trimestre trae un juicio.

Cada año trae una evaluación.

Cada decisión tiene un precio.

Cuando las cosas salen bien, el mérito se reparte.

Cuando salen mal, la responsabilidad suele aterrizar en un solo escritorio.

El del CEO.

El presidente, en cambio, ocupa un territorio más sofisticado.

El presidente participa en las decisiones estratégicas.

El presidente ayuda a definir el rumbo.

El presidente influye en las prioridades.

El presidente trata con los accionistas.

El presidente construye relaciones.

El presidente administra equilibrios y estructuras de poder.

Y sin embargo el presidente rara vez aparece en la primera línea operativa.

Es un papel construido más sobre la influencia que sobre la ejecución.

Más sobre la orientación que sobre la responsabilidad directa.

Más sobre el poder que sobre la exposición.

Por eso, en las grandes corporaciones, la relación entre presidente y CEO es una de las dinámicas más delicadas de todo el sistema.

Sobre el papel parecen aliados.

En la realidad, a menudo sirven a necesidades distintas.

El presidente quiere proteger la institución.

El CEO debe proteger el rendimiento.

El presidente piensa en términos de estabilidad.

El CEO piensa en términos de resultados.

El presidente puede esperar.

El CEO debe responder de inmediato.

Cuando ambos papeles están alineados, la organización se vuelve más fuerte.

Cuando surge el conflicto, toda la empresa nota enseguida la tensión.

Los directivos ya no saben a quién seguir.

Las prioridades se difuminan.

Las decisiones se ralentizan.

La política interna empieza a sustituir a la competencia en el mercado.

Y muy a menudo es el CEO quien acaba pagando el precio.

Por una razón muy simple.

Un Consejo de Administración puede sustituir a un CEO en cuestión de minutos.

Sustituir a un presidente es mucho más complicado.

Por eso el CEO de una gran corporación ocupa una posición única.

El CEO carga con responsabilidades enormes.

El CEO dirige a miles de personas.

El CEO mueve miles de millones de dólares.

El CEO toma decisiones que influyen en mercados enteros.

Y, sin embargo, el puesto es siempre temporal.

Un día el CEO puede ser celebrado como el arquitecto del éxito.

Unos trimestres después, ese mismo CEO puede convertirse en la explicación principal de los problemas de la empresa.

El presidente, mientras tanto, representa a menudo la memoria y la continuidad del sistema.

Uno ejecuta.

El otro supervisa.

Uno corre.

El otro mira.

Uno entrega resultados.

El otro protege el poder.

Y es dentro de este equilibrio frágil donde se hace evidente una de las verdades menos comentadas de la dirección corporativa:

en las grandes corporaciones, el poder y la responsabilidad no siempre se sientan en el mismo despacho.

Ferdinando