

Coyuntura



Christian Bühring (Uhle)
socio - director Colombia y América Latina

La administración de los negocios exige, a medida que pasan los años y llegan nuevas generaciones, ceder el manejo a terceros, sin perder el poder que da la propiedad. Deben evitarse los roces entre los miembros de la familia y que primen los intereses particulares en detrimento de la empresa.

El gerente externo, factor de éxito en empresas familiares

El sueño de la mayoría de emprendedores es que la empresa que fundaron sea manejada —y mantenida— por sus hijos y nietos.

Pero en Colombia —como en casi todos los países— son muchos los casos donde una sucesión dentro de la familia no es posible o por lo menos no es aconsejable.

No existe una ley de naturaleza según la cual los hijos de empresarios tengan el interés, la voluntad o la capacidad para asumir el mando de una empresa.

El nombramiento de miembros de la familia propietaria para la gerencia conlleva ciertos desafíos; en primer lugar el tema es la capacidad: ¿tienen la formación profesional requerida y la personalidad para este puesto? ¿Han mostrado, en un contexto independiente de la empresa familiar, la capacidad de manejar una empresa, o parte de esta?

Otro tema es la actitud con la cual emprenden su tarea: ¿se ven como servidores de la familia y de la empresa, sus empleados y la comunidad en la cual está radicada la empresa? ¿O es que se sienten como dueños absolutos, con un derecho innato de ser jefes, libres de todo tipo de control?

Tal vez es paradójico: en una sociedad tradicional como la Colombiana, sigue poderosa la noción de que un hijo mayor, por ser hijo y por ser el mayor, tiene el derecho —y casi automáticamente la capacidad— de ser el sucesor del emprendedor quien en muchos casos debe su éxito a su capacidad y su voluntad de romper las convenciones y los conceptos tradicionales.

Las empresas familia-



La administración óptima de los negocios familiares permite que estos puedan dar pasos hacia cadenas de comercio o líneas de producción. El experto recomienda que la sucesión del emprendedor pase a manos de un tercero para así evitar conflictos.

“**Se sigue con la noción de que un hijo mayor tiene el derecho y la capacidad de ser el sucesor.**”

“**Las organizaciones suelen promover a sus empleados hasta que lleguen a su punto de incompetencia.**”

“**Cuando se utilizan gerentes externos es clave que sean bien escogidos, integrados y calificados.**”

res, en la segunda o tercera generación, son especialmente susceptibles a la dinámica de mediocridad asociada con el ‘Peter Principle’: las organizaciones suelen promover a sus empleados hasta que lleguen a su punto de incompetencia, el lugar dentro de la jerarquía donde las exigencias superan a sus capacidades.

Cuando el mero hecho de ser parte de ‘la familia’ es suficiente para obtener un puesto de gerencia, las personas ‘elevadas’ (en todos sentidos de la palabra) a es-

tos puestos frecuentemente no están al tanto de sus responsabilidades.

Esto se ve agravado por una dinámica de mediocridad: gerentes mediocres típicamente contratan y promueven personas mediocres, porque no saben distinguir y porque intuitivamente evitan ser cuestionados —o amenazados— por subalternos.

Frente a esta ‘patología’ de la gerencia familiar surge la necesidad de separar los papeles de dueño y de gerente. Esto implica dejar

claro, en qué capacidad está actuando un miembro de la familia: ¿es como gerente, y esto implica como servidor de (todos) los dueños (incluso si es copropietario de la empresa)? ¿O es en ejercicio de sus derechos —y deberes— como copropietario?

Hay empresas familiares que, para evitar complicaciones y conflictos emocionales, estipulan que miembros de la segunda generación en adelante tienen prohibido trabajar en la empresa.

Esto puede ser oportuno en ciertas constelaciones pero le priva a la empresa de aprovechar de talentos que podrían ofrecer un potencial importante para la empresa, y de mantener el carácter de una empresa manejada por una familia empresarial.

Cuando sí se permite que miembros de la familia formen parte de la gestión, es importante asegurar que cualquiera que asuma cargos en la empresa llene unos requisitos acordados y definidos por los dueños, dando la confianza a las partes interesadas (dueños, directivos y empleados) que las posiciones claves de la empresa sean ocupadas por las mejores personas.

Cuando se utilizan gerentes externos, de forma exclusiva o en equipo con miembros de la familia, es

clave que sean bien escogidos, altamente calificados y bien integrados.

Además, que la empresa tenga la estructura indispensable para que un gerente externo pueda actuar con éxito.

En cuanto a la estructura, hay que tener en cuenta que un gerente externo necesita un ‘jefe’ justo y capaz; esto, para tener la confianza de ser apoyado en su actuación, desafiado apropiadamente y juzgado de una manera correcta, y para tener asegurado que en los asuntos que superen la competencia de un gerente contratado, se obtenga una decisión razonada y a tiempo.

Para lograrlo es casi imprescindible tener una junta directiva, de asesoría o de supervisión, con la competencia de tomar o facilitar decisiones, compuesta por personas que tengan la experiencia empresarial, la personalidad y la actitud requerida para que el papel de dueño sea ejercido adecuadamente.

Para esto pueden ser miembros de la familia, o externos, o mejor, una mezcla de los dos.

La eficacia de una junta, en su turno, depende fuertemente de la capacidad y la personalidad de su presidente: como líder, moderador y ‘puente’ entre la gerencia y dueños, y en muchos casos, entre los dueños mismos.

Esto es el ‘factor humano’, sin el cual, incluso el mejor sistema de gobierno corporativo, o el mejor protocolo de familia, no es sino ‘letra muerta’, un pedazo de papel.

Con las elecciones correctas en momentos oportunos puede evitarse que el sueño de los se convierta en una pesadilla.

* AvS - International Trusted Advisors, asesores de dueños de empresas en estrategia, estructura y liderazgo.