

# Negocios

**E**n la columna del mes pasado analizamos la difícil decisión entre optar por un miembro de la familia o un no-familiar para la gerencia general de una empresa familiar. Ahora veremos bajo qué condiciones un CEO (gerente general) no familiar puede tener éxito en una empresa familiar y cómo asegurarse de que ello ocurra.

Un estudio realizado hace unos años por Mass Mutual Financial Group entre empresas familiares de EE.UU. indicaba que 9 de cada 10 CEOs esperaban ser reemplazados en 5 años por un miembro de la familia. Entonces, ¿en qué circunstancias las empresas familiares suelen designar a un CEO que no sea un familiar de los dueños? En mi experiencia esto ocurre normalmente cuando:

- ✦ Nadie en la familia posee el talento, el deseo y la pasión para hacerse cargo.
- ✦ Hay candidatos provenientes de diversas ramas de la familia, pero es políticamente difícil nombrar a uno de ellos por sobre los demás.
- ✦ Se necesita que alguien

## COLUMNA

### CÓMO HACER QUE UN CEO NO-FAMILIAR SEA EXITOSO



Por **Jon Martínez E.**

haga el trabajo “sucio” de reestructurar y reducir mucha gente.

- ✦ El entorno competitivo o la estrategia requieren otra mirada o un expertise diferente.

- ✦ La empresa tiene socios que exigen un CEO no familiar.

- ✦ La empresa es controlada por una familia, pero está abierta en bolsa y nadie en la familia da la talla que exige el mercado.

Cuando se da alguna de estas circunstancias, las em-

presas familiares suelen optar por un no familiar. A veces esa persona lleva años en la empresa, pero en otras se escoge a alguien de afuera para que no esté contaminado con el ambiente interno.

¿Qué puede aportar un CEO no-familiar a una empresa familiar? Muchas cosas, entre ellas:

- ✦ Management, gestión.
- ✦ Know-how, conocimientos especializados.
- ✦ Experiencia de otras empresas y sectores industriales.

- ✦ Profesionalismo.
  - ✦ Objetividad e independencia.
  - ✦ Ser un “amortiguador” de la influencia familiar.
  - ✦ Símbolo de que se puede hacer carrera para un no-familiar en la empresa familiar.
  - ✦ Ayudar al desarrollo de la siguiente generación.
  - ✦ Sensación de profesionalismo a ojos del mercado.
- Sin embargo, el calce entre el CEO no familiar y la cultura de la familia suele ser difícil, especialmente si ese

ejecutivo proviene de una empresa muy diferente, por ejemplo, de una multinacional extranjera. Cuando se produce un choque entre dos culturas, normalmente la cuerda termina cortándose por la parte más delgada, es decir, el CEO no familiar termina yéndose antes de lo previsto.

En consecuencia, ¿qué se requiere para que la incorporación de un CEO no familiar, especialmente si viene de fuera de la empresa, sea exitosa? En primer lugar, seleccionar muy bien a ese CEO y ojalá asesorarse por un empresa especialista. Aparte de sus capacidades, conocimientos y trayectoria, debe calzar muy bien con los valores y estilos de la familia empresaria, y especialmente del líder que se retira y los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Esto no significa que se convierta en un “yes man”, sino que posea una especial sensibilidad para entender la dinámica familiar y respetar la tradición y cultura de esa empresa.

En segundo lugar, la familia propietaria debe dejar que este CEO externo pueda

desplegar toda su capacidad, es decir, darle autonomía, no cortar las alas, permitirle tener éxito, desarrollar sus planes de acción y rodearse de la gente adecuada. Hay que darle la oportunidad de que le vaya bien.

En tercer lugar, es muy importante que el CEO no familiar cuente con un buen Gobierno Corporativo que lo apoye y controle a la vez. Un Directorio que le fije grandes objetivos, apoye y supervise su gestión y evalúe periódicamente su desempeño es el complemento ideal a todo CEO, pero especialmente si es un no familiar.

En cuarto lugar, que haya una estrategia clara y consensuada entre el CEO y el Directorio. Por último, que el CEO no familiar sea remunerado conforme al mercado y que su paquete de compensación incluya elementos variables que reciba cuando cumpla objetivos tanto cuantitativos (resultados) como cualitativos (desarrollo de un excelente clima en la organización).

*Profesor del ESE Business School, Universidad de los Andes*

LATERCERA

# Mujer

“Con guata me siento aun más linda”

Todo lo que le interesa a la mujer de hoy, está en el nuevo sitio [revistamujer.cl](http://revistamujer.cl)

NUEVO DISEÑO - NUEVOS CONTENIDOS - TODOS LOS DÍAS

Síguenos en [f](https://www.facebook.com/revistamujerlt) /revistamujerlt [@RevistaMujerLT](https://www.instagram.com/RevistaMujerLT)

