

Negocios

“La clave está en conseguir que el sucesor tenga no sólo poder, sino, especialmente, autoridad”.

COLUMNA

Buscando al sucesor

Todos sabemos que lo perfecto es enemigo de lo bueno y que, por tanto, no existe el sucesor perfecto. Con mayor razón esto es así en la empresa familiar, donde el sucesor requiere contar con una serie de cualidades que no son fáciles de encontrar. Sin embargo, es muy recomendable preguntarse cuál es la visión ideal del sucesor que uno quisiera tener para conducir los destinos de la empresa como gerente general. Definir este perfil ideal ayuda a pensar en la formación y atributos que esa persona debiera tener.

Una lista, no exhaustiva, de elementos que sugiero considerar en el perfil ideal de un sucesor es la siguiente:

- Que conozca bien la empresa, sus áreas y negocios, y el sector o industria en que compite.

- Que tenga una adecuada formación empresarial y que cuente con el nivel de estudios y la experiencia necesaria -tanto fuera como dentro de la empresa- que requiere un gerente ge-



Jon Martínez

Profesor del ESE Business School, Universidad de los Andes.

neral en el mundo de hoy.

- Que calce con las necesidades estratégicas de la empresa, que tenga una clara visión de cómo competir en un mundo complejo y crecientemente globalizado, y que sea capaz de liderar esa empresa con éxito en ese mundo.

- Que se haya ganado el respeto y cuente con el apoyo de los empleados, los gerentes, el directorio de la empresa, los dueños o accionistas, y la familia propietaria en general.

- Que sea valorado por todos aquellos que tienen algún interés en la empresa: clientes, proveedores, mercado financiero, ONG y comunidad en general.

- Que sus principios coincidan con los valores y cultura de la empresa y la familia.

- Que siempre haya sido una alternativa clara para hacerse cargo; que no sea una sorpresa, sino una persona que desde hace tiempo representaba la opción más probable para tomar el mando de la compañía.

- Que verdaderamente le guste la empresa y disfrute trabajando en ella.

- Que pueda formar su propio y leal equipo. Que sea capaz de reunir a un grupo de ejecutivos de su confianza, que posean la competencia necesaria para dirigir con él la empresa.

- Que realmente quiera dirigir y que se sienta a gusto siendo el líder de la empresa.

Lo que acabamos de revisar es una lista de atributos ideales de un sucesor. Admito que es difícil

que alguien cumpla plenamente con todos esos requisitos. Sin embargo, es útil para comenzar a pensar en el perfil del sucesor, aunque la idea es adaptar esta lista a las necesidades específicas de cada empresa familiar en cada momento del tiempo.

Nótese que no he especificado si debe ser hombre o mujer, familiar o no familiar, o qué estudios concretos debe tener. Todo eso es parte de la adaptación que es necesaria hacer de este perfil a las características de la industria, empresa y familia.

Es importante no dar por sentado que el próximo líder de la empresa deba ser parecido al líder actual, aunque este haya sido un buen líder. Las condiciones de los negocios cambian y se requieren líderes con habilidades distintas. Por otra parte, el rol del líder puede cambiar, a veces de manera importante, de una generación a otra. Por ejemplo, si la actual generación ha tenido mucho éxito en hacer crecer la empresa en un entorno competitivo relativa-

mente favorable, al próximo líder podría corresponderle consolidar dicho crecimiento en un entorno que se presume será mucho más complejo y hostil, o deberá crear nuevos negocios para diversificar el riesgo de permanecer únicamente en el negocio actual. En otras palabras, el punto es analizar bien qué tareas deberá desarrollar el próximo líder y cuál debería ser su perfil para llevarlas a cabo, antes de llenar el puesto con una persona determinada.

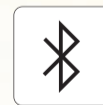
Por último, es muy importante recordar que el poder es la capacidad de una persona de influir en el comportamiento de otro individuo. En una empresa ese poder proviene del cargo que el individuo obtiene. En cambio, la autoridad es el derecho de una persona a ser seguida y obedecida porque emana de los propios subordinados que desean seguir a ese líder, dado que reconocen en él o ella a la persona indicada. En consecuencia, la clave está en conseguir que el sucesor tenga no sólo poder, sino, especialmente, autoridad.

peugeot.cl

Nueva Peugeot Expert Minibus. HACE RENDIR TU NEGOCIO.



2 AIRBAGS



BLUETOOTH⁽¹⁾



SENSOR DE RETROCESO



AIRE ACONDICIONADO CON DIFUSIÓN TRASERA



RENDIMIENTO⁽²⁾

SERVICIO ATENCIÓN CLIENTES

800 210 110



SÍGUENOS EN

PEUGEOT RECOMIENDA TOTAL

(1) Según versión. (2) Dependiendo de velocidad estimada y aceleración promedio del vehículo correspondiente a modelo Peugeot Expert Minibus Active 1.6 HDi 90 HP 9P. (3) Precio con bono ya aplicado de \$500.000 correspondiente a modelo Expert Minibus Active 1.6 HDi 90 HP 9P. Válido desde el 01/10/2012 hasta el 31/10/2012. Foto referencial.

PEUGEOT Expert Minibus \$12.890.000 + IVA⁽³⁾



PEUGEOT PROFESIONAL