



SUSCRÍBETE A LA TERCERA **\$3.990** mensuales SÁBADO Y DOMINGO
latercera.com/suscripciones

Y DISFRUTA DE LOS BENEFICIOS DE **Club** LA TERCERA

COLUMNA

La lección del Papa para los líderes de empresas familiares

El pasado lunes nos enteramos de una noticia que conmovió al mundo: el Papa Benedicto XVI anunció su retiro como Obispo de Roma para el 28 de febrero de 2013 a las 20 horas. El Papa ha reconocido que ya no posee las fuerzas necesarias para ejercer adecuadamente su cargo a la cabeza de la Iglesia católica. Aunque ha tomado al mundo por sorpresa, su decisión fue muy meditada y la habría adoptado en marzo de 2012, tras un viaje a México y Cuba.

Su renuncia me ha hecho recordar lo importante que es que un líder, cualquiera sea la organización que dirija, se retire a tiempo. Lo fundamental que es reconocer cuando ya no posee la vitalidad para liderar. En el caso específico de las empresas de propiedad y conducción familiar, el retiro es tal vez la decisión más difícil, especialmente cuando se es el fundador.

Sin embargo, el retiro no debe



implicar una desvinculación total de la empresa, sino la entrega del cargo de ejecutivo máximo o gerente general. Al entregar el mando, puede seguir siendo útil como asesor o consejero, y continuar contribuyendo con sus valiosas experiencias y conocimientos. De hecho, muchos líderes dejan hoy la gestión ejecutiva para pasar a presidir el directorio de la empresa. Como decía un destacado empresario ya retirada-

do: "Cuando me retiré, no dejé de trabajar, sólo cambié de trabajo".

La renuncia del Papa también me ha hecho recordar la forma en que los fundadores o actuales líderes de la empresa dejan el puesto máximo. Esto es lo que se conoce como "estilos de salida" de la empresa familiar. Jeffrey Sonnenfeld, un destacado profesor de Yale, investigó los estilos de salida más comunes entre los fundadores y encontró cuatro.

En primer lugar, los "monarcas" son aquellos fundadores o líderes que se resisten a la sucesión y tienen que ser obligados a retirarse. Luego están los "generales", que en la nomenclatura de Sonnenfeld, también son obligados a irse, pero planifican su regreso para reconquistar la gloria pasada.

En tercer lugar, los "embajadores" son aquellos fundadores o líderes que se retiran por su propia voluntad y permanecen como asesores de la empresa familiar. Finalmente, los "gobernadores"

son aquellos líderes que deciden irse de la empresa familiar porque están deseosos de emprender nuevas actividades.

Sin duda, de los cuatro estilos, los más beneficiosos para la empresa familiar son primero los "embajadores" y luego los "gobernadores". Los más perjudiciales para la empresa familiar son los "monarcas" y, peor aún, los "generales", porque estos últimos no sólo se resisten a la salida, sino que además suelen regresar.

El "estatus" y la "misión heroica" parecen explicar las motivaciones de un líder para elegir su estilo de salida. El estatus es el conjunto de privilegios de que gozan mientras son líderes de la compañía y a los cuales no están dispuestos a renunciar fácilmente. A la mayoría de los "monarcas" y "generales" les cuesta mucho renunciar al poder que detentan. En cambio, los "embajadores" y "gobernadores" parecen ser mucho menos sensibles a ese tema.

En segundo lugar, difieren en lo que se llama la misión heroica. Los "monarcas" y "generales" suelen autoimponerse una misión en la empresa demasiado ambiciosa, la que les podría tomar dos o más vidas para cumplirla. En cambio, los "embajadores" y "gobernadores" establecen para sí misiones más acotadas, de menor aliento, con lo cual les resulta más fácil terminar su tarea y dejar el mando.

El tiempo que tarde el traspaso del bastón de mando depende mucho del estilo de salida del fundador o líder actual. Los "embajadores" y "gobernadores" suelen entregar pronto el bastón de mando. Los "monarcas" y "generales" suelen entregarlo muy tarde y, a veces, nunca.

Siento que Benedicto XVI ha sido un gran "embajador", que no sólo ha cumplido con creces la misión que se ha trazado, sino que también estará al servicio de su sucesor para lo que éste necesite. Nos ha dado una gran lección.

CONÉCTATE CON LO QUE REALMENTE IMPORTA.
Nuevo Chevrolet Cruze Sedán



A PARTIR DE: \$8.790.000

El nuevo Chevrolet Cruze te conecta con tu mundo a través de la tecnología Bluetooth®, que te permite una conexión con tu smartphone, reproductores mp3 y mucho más. Descubre su nuevo diseño y su renovado interior, como el sistema de llave inteligente y botón de encendido (Peps). El nuevo Chevrolet Cruze Sedán cuenta con toda la tecnología, comodidad y seguridad que necesitas.

Disponible en versión Diesel

Fotografía incluye opcional. Precio válido desde el 01/02/13 hasta el 28/02/13, no incluye flete. Precio no válido para Zona Franca. Precio corresponde a Cruze II NB 1.8 MT LS.

chevrolet.cl | 800 800 115

