



Universidad de los Andes

JON MARTINEZ E.
PH.D., IESE, UNIVERSIDAD DE NAVARRA
PROFESOR TITULAR DE LA CÁTEDRA DE EMPRESAS DE FAMILIA BCI

El CGO: verdadero líder de la empresa familiar

La Tercera
15 de abril de 2016

Es bastante conocido lo que hace un gerente general o CEO (Chief Executive Officer), es decir, el máximo ejecutivo de la empresa. También conocemos el concepto de Chairman of the Board o presidente del directorio en nuestras empresas.

Hoy, quiero introducir el concepto de CGO o Chief Governance Officer, es decir, quien lidera el gobierno de la empresa. Pero cuando ésta es familiar, el CGO es tanto el líder de la empresa como el líder de la familia en los asuntos empresariales.

Como líder de la empresa normalmente preside el directorio de la compañía, grupo o *holding*. En empresas pequeñas y medianas suele ser Presidente del directorio y gerente general, excepto en el caso de una S.A. Como líder de la familia es el gran promotor de que ella se organice en torno a un gobierno de la familia. Es muy posible que no lidere el consejo familiar, pero sí apoye muchísimo a quien lo haga.

El CGO suele aparecer en dos versiones. Primero, como líder que, cumpliendo con el calendario de la sucesión, se retira de la gestión para dejarla en manos de la siguiente generación y decide construir tanto el gobierno de la empresa como el de la familia. La otra versión es el CGO como líder de los hermanos o primos.

El CGO como líder retirado es típico en líderes que han estado al frente de sus empresas y al producirse la sucesión en la gestión buscan cómo seguir contribuyendo a la empresa y familia desde una posición que no interfiera con el *management*. Lamentablemente, es difícil encontrar ejemplos de este tipo de CGO, porque la mayoría de los líderes no quiere retirarse a tiempo y, cuando finalmente lo hacen, suelen no tener deseos o no saber cómo ser un buen CGO. Sin embargo, al conocer la experiencia y ejemplo de otros CGOs exitosos, muchos líderes en proceso de retiro o ya retirados suelen entusiasmarse y tomar el desafío.

Veamos ahora el caso del CGO como líder actual. En una empresa pequeña o mediana será probablemente el Gerente General. En una empresa grande, o grupo de empresas, será el Presidente Ejecutivo o Presidente del Directorio, pero con una estrecha supervisión sobre los negocios de la

familia. Tampoco es un tipo de liderazgo muy frecuente, porque la mayoría de los líderes actuales solo siente responsabilidad por los Negocios y sus resultados, lo cual refleja una visión estrecha de la empresa familiar. De entre la minoría de líderes actuales que sí asumen el rol de CGO, la mayor parte de ellos lo hace cuando su padre o líder anterior ha fallecido, o cuando éste no ha querido o sabido asumir ese rol.

¿Qué cualidades suelen reunir los CGOs? En mi experiencia, son personas que tienen una visión de largo plazo de los negocios, pero también la capacidad para vigilar y controlar la marcha de la empresa en el corto y mediano plazo. Son personas éticas, respetuosas de los valores y sensibles a los temas de familia. Les preocupa generar confianza, reflejar transparencia y ser justos con el resto de los miembros de su familia. Son organizados y desean crear una institucionalidad y buen gobierno en la empresa y la familia. Ponen a la familia primero, y por eso mismo procuran que la empresa crezca y sea muy competitiva para que perdure en el tiempo.

¿Cuáles son las grandes tareas del CGO? He aquí una lista no exhaustiva: a) velar por el crecimiento, rentabilidad y buen ambiente de trabajo en la empresa familiar; b) buscar la unidad y armonía en la familia; c) procurar profesionalizar al máximo la empresa; d) buscar también la profesionalización de la familia empresaria; e) ocuparse de los temas de propiedad; f) planificar la sucesión en la gestión y la propiedad; g) identificar, respetar y transmitir los valores de la familia a la siguiente generación; h) mostrar compromiso y transparencia; i) construir el Gobierno de la Empresa; j) construir también el Gobierno de la Familia.

En suma, los CGO se preocupan no solo de la empresa y sus negocios, sino también de los temas de propiedad y familia, es decir, del sistema completo de la empresa familiar.