

Sucesión estratégica

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez

Gonzalo Jiménez Seminario | Jueves, 28 de octubre de 2021, 08:39

[Compartir 0](#) [Twitter](#)

La gravitación es la más poderosa fuerza de atracción del universo y paradójicamente ni siquiera los dos científicos más relevantes de la historia de la física (Isaac Newton y Albert Einstein) lograron explicar la magnitud de todos sus procesos. Solo está ahí, hace girar al mundo y mantiene a los planetas en órbita alrededor del sol.



En el ámbito gravitacional de las empresas familiares, hay una fuerza, que está siempre en juego, influyendo sobre acciones, interfaces y sentidos, pero a menudo invisibilizada por el afán de cada día, los egos, las relaciones de poder, los intereses, los temores y las expectativas. Es la sucesión.

Mejor dicho, es el macroproceso es la sucesión, que tiene dos variantes micro. Una, la menos relevante y bastante a la vista, está dada por la transición del patrimonio de una generación a la siguiente. Esta domina el pensamiento de economistas como Thomas Piketty, que se enfocan en la concentración intertemporal y social de la riqueza. La segunda, contiene un aspecto también visible que suele capturar nuestra atención, la transición del liderazgo. Es decir: quién asume (oficialmente) los espacios de dirección, control y gestión.

Afortunadamente, la naturaleza es sabia y los humanos estamos aprendiendo a jugar este juego. Incluso películas, tales como "Joe Black", nos muestran la ubicuidad de la muerte y los impuestos, que constituyen llamados ineludibles a ordenar a tiempo nuestros asuntos, en beneficio de los que vienen.

Sin embargo, el aspecto más clave y gravitante para el futuro de una familia empresaria, sus negocios, colaboradores y stakeholders externos, se suelen no considerar. Se trata de la transferencia de los recursos clave encarnados en los líderes actuales hacia sus sucesores y las nuevas generaciones.

Visiones de futuro, criterios de toma de decisiones, insights respecto de modelos de negocios, vínculos con socios estratégicos, relaciones con stakeholders críticos, destrezas emprendedoras son todas expresiones del delicado proceso de transferencia de conocimiento, experiencia y desarrollo de habilidades que constituyen una sucesión estratégica.

Para lograrlo se requiere de-construir esos medios y recursos intangibles radicados en personas y compartirlos con equipos familiares y externos ad hoc. Como invitación a esta conversación, les proponemos cinco ideas centrales para comprender los procesos de sucesión desde una visión estratégica.

1.- Sucesión no es sinónimo de muerte, sino de vida. Asumir que moriremos en vez de limitarnos nos puede servir como estímulo para crecer en la riqueza de ser familia y parte de comunidades. En ese contexto, el legado que podemos dejar -mediante un proceso deliberado y bien conducido- nos hace fortalecer nuestras raíces y que el bosque al que pertenecemos siga creciendo.

2.- La sucesión se sustenta en conversaciones creadoras de espacios, oportunidades y dinámicas de interrelación entre las distintas generaciones, incluyendo Consejo Familiar y Protocolo de Familia, entre ellos. En estas conversaciones de sucesión, las nuevas generaciones encuentran espacios desde donde aportar al proyecto común de la familia empresaria y los/las seniors guían desde su experiencia. Más que reemplazos, lo que se construye es la forma en que ambos mundos aporten desde lo mejor que tienen.

3.- El proceso de sucesión no implica solo designar un nuevo o nueva líder. Cuando centramos la conversación solo en quién será el o la reemplazante, sobre simplificamos un proceso que es infinitamente más rico en dimensiones. Sin duda, la persona que se escoja es relevante, porque debe poseer las capacidades y el liderazgo que se requiere, pero esa decisión debe ser entendida como parte de la trama de la transición de todos recursos que componen la familiness -la ventaja distintiva de un grupo familiar.

4.-El traspaso de patrimonio puede ser la dimensión más visible, pero no la más importante. La sucesión como la transferencia de recursos estratégicos puede implicar considerar la tierra y el capital, pero también la reputación, la propiedad intelectual, la forma en como se toman las decisiones, las alianzas y mucho más. Un buen proceso de sucesión debe considerar las riquezas inmateriales de la familiness ya que son las medulares y trascendentes.

5.-Las nuevas generaciones tienen un rol clave y desde mucho antes que se comienza a hablar de sucesión. Una familia empresaria exitosa, legítima y feliz, logra que desde niños los integrantes de la familia tengan apego a eso que se construye a diario en la empresa. Ese capital afectivo, es el que hace que juntos puedan enfrentar las dificultades y que, aunque el negocio cambie, la familia seguirá como eje articulador desde dónde construir.

A diferencia de la física, esta fuerza gravitacional familiar empresarial sí entendemos de que está conformada y por qué ocurre: valores, sueños, cariño y el deseo de legado como clan familiar son los elementos guías de toda sucesión estratégica.

Gonzalo Jiménez Seminario
Proteus Management, Governance & Effectuation
Profesor de Ingeniería UC