

La sucesión está de moda

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez Seminario

Gonzalo Jiménez Seminario | Miércoles, 29 de diciembre de 2021, 07:39

Por estos días la sucesión se hizo tema en muchas conversaciones coloquiales y salió del espacio que tenía en los directorios de las familias empresarias o en algunas tensas conversaciones familiares. Aunque hay modos que incomodan, la sucesión que trajo la serie Sucesión de HBO llega por la puerta ancha y con holguras para gozar.

De la mano de la familia Roy, dueños de un imperio de comunicación global, la serie nos muestra este poderoso proceso que promete elevarnos por los cielos o sepultarnos con

solo una decisión: quién sucederá al fundador. El inicio de esta vertiginosa ficción lo da Logan, el padre que pareciera estar a punto de dar el relevo al hijo primogénito: Kendall que llevaba toda una vida preparándose para ello. Pero, se arrepiente en el último instante y se desata el juego de tronos empresariales y entran a la disputa el hijo menor, Roman, y la brillante hija, Shiv.

La vida fuera de las pantallas nos da inspiración suficiente para constatar que, aunque de manera exagerada, el libreto toma como base los complejos procesos de sucesión. Solo un ejemplo es el traspaso de poder de Amancio Ortega, creador de Zara, a su hija más pequeña: Marta. A sus 37 años, la nueva líder, tendrá bajo su mando a Inditex, un multimillonario conglomerado de textiles con una capitalización que supera los 88.000 millones de euros.

La primera gran dificultad de todo proceso de sucesión es que es inevitable el cambio, imposible perpetuarse en el poder. Por lo tanto, imprescindible buscar otro espacio desde dónde seguir aportando. El segundo desafío, es mirar más allá de lo evidente las potenciales opciones, esto implica considerar no solo por inercia mental al hijo mayor o solo a los hombres de la familia -de hecho la evidencia muestra mayor éxito en sucesiones lideradas por sucesores no obvios a priori, en culturas latinas aún bastante patriarcales -tales como las mujeres de la familia o hijos menores- y sondear activamente a esos mismos candidatos incógnitos de modo de que éstos puedan empezar a considerar posibilidades fuera de su carrera, expectativas o sueños a la fecha, por ejemplo el nieto periodista elegido como presidente del grupo Bel ("la vache qui rit").

Tercero, más allá de quién es la o él elegido, clave será lograr una adecuada gobernanza y activa planificación para socializar con las siguientes generaciones los recursos que se poseen. Cuarto, pero igual de importante, es asumir que esos recursos son principalmente intangibles y, por lo tanto, los traspasos tienen desafíos específicos ya que particularmente esas capacidades dinámicas (como la familiness que distingue a las familias empresarias) nutren las estrategias y redefinen continuamente las ventajas competitivas de los negocios familiares.

Hablar de sucesión es reconocer las limitaciones de la vida, pero también el poder del legado y de la continuidad transgeneracional. Un fundador/a que enfrenta con grandeza y apertura el proceso de sucesión es el que logrará hacer un traspaso eficiente y eficaz de sus recursos materiales, pero también la visión, destreza, conocimientos, relaciones, reputación e información.

Pero puede arder Troya. Mucho está en juego y no todo será al interior de la familia, puertas afuera también los cambios generan desafíos. Luego del anuncio de quién tomará las riendas de Inditex, las acciones cayeron casi un 5%.

Pero la serie y la historia sigue, como la vida. Marta Ortega declaró en una reciente entrevista a The Wall Street Journal: "Pienso que es importante construir puentes entre la alta costura y la calle, entre el pasado y el presente, entre la tecnología y la moda, entre el arte y su funcionalidad". Y es ese espíritu de renovación, de cuestionamiento de los paradigmas y de desafío de las certezas el que hace que la sucesión familiar nunca pase de moda.



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