



ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



# EL SÍNDROME “CARLOS DE INGLATERRA”

El sucesor durante años de un cargo directivo, de un cargo político, de un trono posee el síndrome de “Carlos de Inglaterra”. Condiciones para que un delfinado de larga duración sea exitoso

**POR JOSÉ RAMÓN PIN**  
Profesor del IESE

La Reina Madre de Inglaterra murió con más de cien años. Isabel II lleva el mismo camino. Su hijo Carlos ya supera los sesenta y parece que todavía habrá de esperar para ser coronado. El síndrome de “Carlos de Inglaterra” es el eterno delfín o sucesor. Se produce cuando las expectativas de ejercer el poder se dan a muy largo plazo debido al alargamiento del período que ocupa la persona en la posición de vértice en la organización.

Esto ocurre a menudo en empresas familiares, especialmente en la segunda generación, cuando la primera es la del fundador de la dinastía. Pero también se puede dar en empresas de todo tipo.

## El delfinado eterno: ¿es posible?

Las experiencias históricas del delfinado de larga duración acaban generalmente mal. El delfín, y especialmente, los que forman su equipo (su corte), carecen de competencias y actividades específicas de gobierno porque no las ejercen. Se dedican a conspirar, para intentar sustituir al rey y su corte.

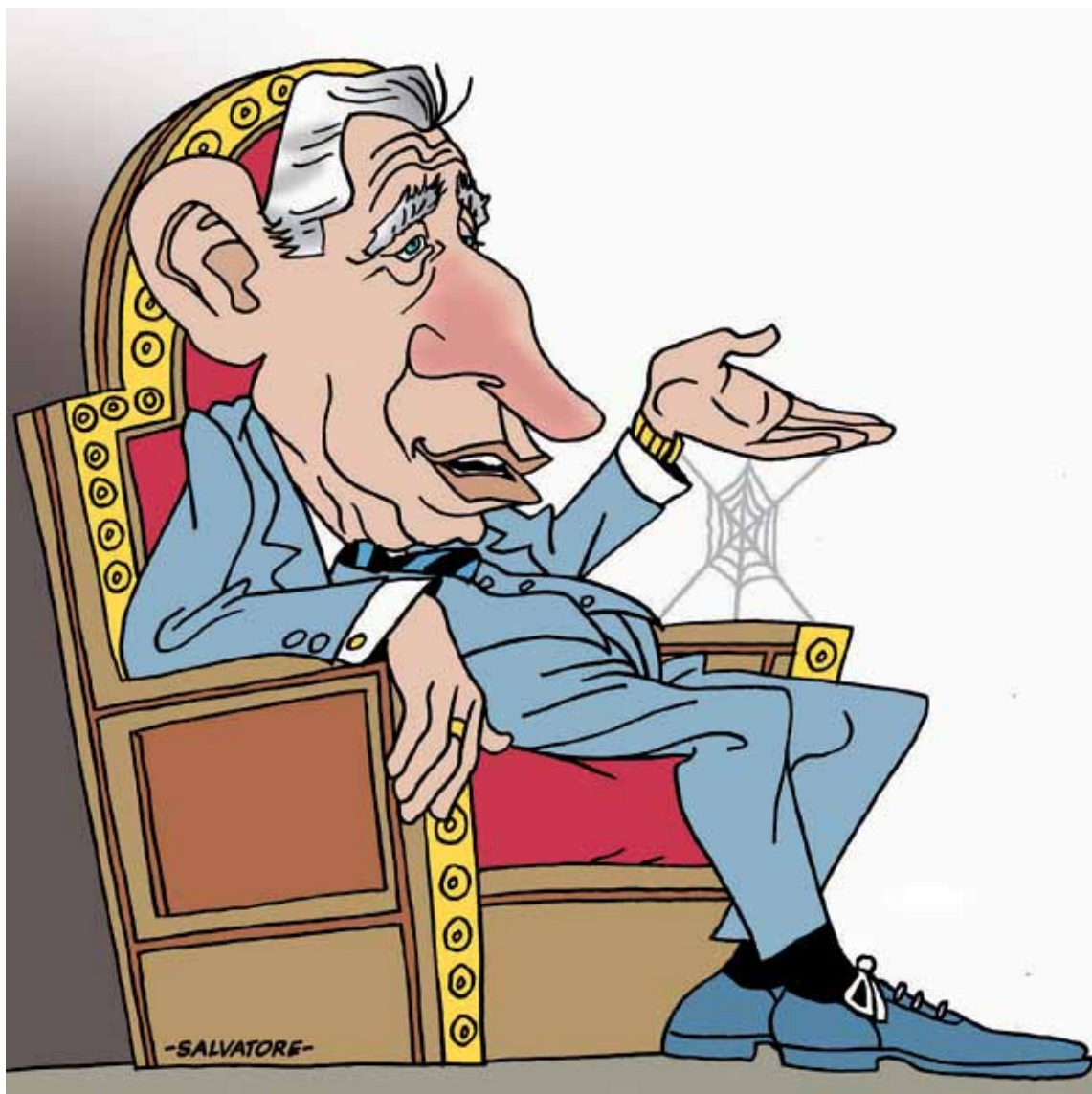
Por ello, para que un delfinado de larga duración se pueda dar con éxito deben concurrir algunas de las siguientes condiciones:

a) Que el delfín tenga un sentido muy claro de la lealtad a la corona, a la dinastía: en el caso de la empresa, a la presidencia. Entre sus valores, además de la lealtad, ha de estar también el de la independencia de criterio, para evitar que las personas de su alrededor susurren a sus oídos tentaciones de sublevación.

b) Que la corona, es decir, el presidente y hombre de vértice de la compañía, establezca contenidos concretos para el delfín. De esta manera el delfín da un sentido a su actividad.

c) Que la corte del delfín sea pequeña y leal al rey. Los problemas de sublevación proceden a menudo de los gobiernos, más que de los herederos.

Como no es tan fácil concitar estas condiciones, si una organización no espera modificar el



“La experiencia apunta a que cuando el segundo es una pieza clave en la estructura de poder, una forma de abatir al primero es arremeter contra el segundo”

vértice en un plazo largo, lo aconsejable es evitar delfines y apostar por buenos segundos, que deseen permanecer como tales.

### El buen segundo

Las personas somos limitadas, reunimos unas competencias y carecemos de otras. Los equipos son necesarios. En la alta dirección, uno de los equipos más corrientes es la pareja de un primero y un segundo. El buen segundo cubre las espaldas del primero y nunca aspira a sustituirlo.

Las condiciones de un buen segundo son: a) lealtad absoluta a la persona del primero, incluso a costa de sufrir desgastes personales; b) complementariedad de las competencias del segundo respecto de las del primero; c) imagen de persona eficaz cercana al primero e influyente, pero nunca sustitutivo de él; d) fomentar la

existencia de un amplio equipo que le convierta en prescindible.

El primero también tiene que tener condiciones para tener un buen segundo. Entre ellas destacan: a) lealtad y defensa de su segundo; b) capacidad de confiar en él temas que nadie más conoce; c) capacidad para transmitir que hay que contar con el segundo, pero que no es lo único con el que hay que contar, ya que el equipo es más amplio.

### El peligro: de buen segundo a imprescindible

La última condición del segundo mencionada, fomentar la existencia de un equipo amplio que pueda prescindir de él mismo, y la última del primero, transmitir que el equipo es más amplio que el mero segundo, son muy importantes. Lo peor que le puede pasar a un “buen segundo” es convertir-

se en “el imprescindible”: es decir, que el equipo se reduzca solo a él mismo.

Entonces, el imprescindible cortocircuita, de manera consciente o no, las relaciones del primero con el resto del equipo y el mundo exterior.

Eso conduce al aislamiento de la cúpula y a cometer errores por tener falta de información o de información sesgada, ya que todo lo que llega a la cabeza es filtrado por el imprescindible.

La figura del imprescindible solo tiene una ventaja: en caso de crisis o problemas, todos los errores se achacan a él. Al final acaba siendo desmontado como chivo expiatorio. Ese proceso permite que el primero tenga tiempo para recompensar su figura. Pero no le deja inmune. Al contrario, es la siguiente pieza a cazar si la situación no mejora.

## Modular el delfinado: conclusiones

Gestionar el delfinado es una labor ardua. El directivo delfín tiene que saber que se le otorga poder, nunca demasiado, y que él tiene que ganarse el liderazgo restante. También tiene que conocer que, según las circunstancias, puede no llegar a “reinar”, es decir, que puede padecer el síndrome de “Carlos de Inglaterra”.

Modular la figura del delfín requiere un pacto implícito entre el que posee el poder y el delfín; exige cumplir con las condiciones requeridas para ser un gran segundo, esperando que, según decida el destino, puede llegar o no a ocupar el primer sillón; exige fortaleza psicológica suficiente y sentido del deber por parte del delfín. Por último, supone la capacidad de frenar a sus propios equipos, que anhelarán sustituir a los del poder.

La modulación de la figura del delfín se apoya en la comprensión por parte del monarca, que es quien le ha de otorgar un papel relevante, que dé sentido a su existencia. El equilibrio no es sencillo; por eso gestionar el delfinado es una de las lecciones más difíciles en el complejo arte de gobernar organizaciones y sociedades, que va cobrando en las empresas familiares un relieve singular. ●