



Claves para abordar con éxito Planes de Sucesión
que impulsen la sostenibilidad y competitividad
de nuestras empresas

Sucesión y Buen Gobierno

Luis Huete
Profesor de IESE
Business School

Antonio Núñez
Senior Partner de
Paragon Partners

Índice

- 00** Introducción (pág 03)
- 01** Los motivos para sustituir a un CEO (pág 06)
- 02** Los principales objetivos que se buscan con la sustitución de un CEO (pág 07)
- 03** Algunas claves para articular un buen proceso de sucesión (pág 09)
- 04** Las fases de un proceso de sucesión (pág 10)
- 05** Las posiciones (además del CEO) a ser incluidos en un Plan de Sucesión (pág 11)
- 06** Las dificultades que se han de superar en un Plan de Sucesión (pág 12)
- 07** Las posibles contingencias de un proceso de sucesión (pág 13)
- 08** La frecuencia con la que se han de acometer los procesos de sucesión (pág 15)
- 09** Los actores de un Plan de Sucesión y sus roles (pág 16)
- 10** El Plan de Sucesión vs el Plan de Contingencia (pág 20)
- 11** Candidatos internos vs candidatos externos (pág 21)
- 12** El CEO “boomerang” (pág 22)
- 13** Algunos ejemplos de éxito internacionales y nacionales (pág 23)
- 14** Después de la sucesión viene el acompañamiento (pág 24)
- 15** Reflexiones finales (pág 25)

0. Introducción

Un Plan de Sucesión es un **proceso estratégico** para identificar, desarrollar y preparar a los posibles sucesores de puestos clave en la organización, como son el CEO u otros cargos de alta dirección y del Consejo de Administración.

El **objetivo** es asegurar una transición sin problemas del liderazgo cuando se produzcan cambios, ya sea por jubilación, renuncia o circunstancias inesperadas. Estos planes tienen un enfoque a largo plazo y se centran en la identificación y desarrollo de talento interno o, en algunos casos, en la búsqueda de talento externo.

El Plan de Sucesión busca garantizar la continuidad y competitividad de la organización al identificar y preparar a los sucesores para asumir roles de liderazgo clave en el futuro.

Por esa razón una de las funciones principales de un Consejo de Administración es garantizar que la empresa cuente con un CEO y un equipo directivo adecuados. En consecuencia, uno de los cometidos más importantes de un consejo es precisamente nombrar y cesar al CEO, el ejecutivo más importante y el punto de unión de los dos

órganos colegiados más importantes de la empresa: el Consejo de Administración y el comité de dirección.

Resulta interesante observar cómo durante los últimos años se ha acelerado la salida inesperada de CEOs en empresas cotizadas en diversos sectores y países, como son los casos de Alan Jope (CEO de Unilever, 2019-2023), Bob Chapek (CEO de Disney, 2020-2022), Martina Metz (CEO de Thyssen, 2019-2023) o Herbert Diess (CEO de Volkswagen, 2018-2022).

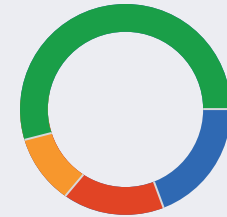
A nivel más agregado los datos hablan también de permanencias en el cargo de CEOs cada vez más cortas. En el Russell 3000, la permanencia media de los CEO

salientes fue de 7,2 años en 2020, por debajo de los 9,3 años registrados en 2017. La permanencia media de los CEO salientes en el S&P 500 fue de 9,3 años en 2020.

Asimismo, en la muestra¹ de la encuesta que hicimos en España, casi la mitad de las compañías han cambiado a su CEO en los últimos 3 años.

Estos cambios frecuentes en el liderazgo ejecutivo pueden tener múltiples **razones**. Una son los comportamientos poco ejemplares de algunos CEOs que ponen en riesgo la reputación de la empresa. Otra razón es el deterioro de los resultados económicos en un contexto de inflación y subida de los tipos de intereses, así como

¿Su compañía ha cambiado el CEO en los últimos años?



- 1 año (24,3 %)
- 2 años (13,2 %)
- 3 años (9,7 %)
- 4 años o más (52,8 %)



¹La encuesta fue enviada a una muestra de 3.320 directivos de los cuales el 43 % son CEOs, el 16 % son directores corporativos de personas, el 11 % miembros del comité de dirección y el 30 % miembros del Consejo de Administración. La muestra, asegura la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.

el carácter cada vez más activista de alguno de los inversores institucionales que fuerzan en los consejos la dimisión del primer ejecutivo.

Seleccionar y cesar a un CEO es una **cuestión delicada** con muchas derivadas. Las relaciones entre el consejo y el CEO son de gran trascendencia para el buen funcionamiento de la empresa, y el consejo debe brindar el respaldo necesario para que el CEO pueda desempeñar su trabajo de manera efectiva hasta que se decida su destitución.

Tanto los inversores institucionales como los asesores de voto en juntas de accionistas (los llamados proxy advisors) contemplan la gestión de la sucesión del CEO como un elemento clave de la **calidad del gobierno corporativo** en sus guías de responsabilidad fiduciaria y en sus modelos de seguimiento de las empresas en las que invierten o analizan.

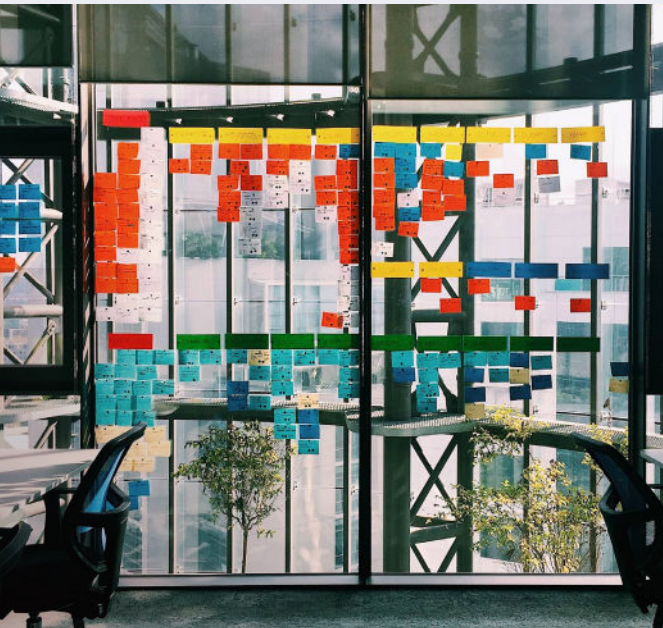
La tensión entre forma y función también se da en los procesos sucesorios. Así, algunas compañías tratan la respuesta a esta demanda como un ejercicio meramente **formal** de cumplimiento normativo, en lugar de considerarlo como un proceso clave para la **función** que no es otra que la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

En este contexto, los consejeros independientes, especialmente aquellos que forman parte de las comisiones de nombramientos y retribuciones (CNR), tienen un rol clave. Son ellos quienes han de promover el debate y resaltar la necesidad de que las empresas gestionen con profesionalidad la sucesión de la alta dirección.

Los procesos de sucesión de las personas claves de las empresas deben estar defini-

dos y ser claros. Esto implica asignar dicha responsabilidad a alguno de los miembros del Consejo de Administración, así como contemplar tres tipos de sucesores: los sucesores de emergencia para los casos en donde exista un fallecimiento repentino o alguna otra causa que requiera una respuesta en el momento, los sucesores inmediatos que son aquellos en donde el reemplazo se ha de hacer en un horizonte de tiempo corto como puedan ser tres-seis meses, y los sucesores mediatos que son aquellos que se les está preparando para el reemplazo cuando concluya el ciclo normal del directivo.

En ese nombramiento y cese valdría la pena tomar en consideración no solo su desempeño sino también su encaje cultural. Y evitar la paradoja de que se llega arriba sobre todo demostrando orientación a resultados y capacidad de control (lo cual a veces es propio de personas con trastornos obsesivos y sociopáticos) cuando lo que se requiere al llegar a puestos de liderazgo es la habilidad de configurar una buena visión de largo plazo y la creación de un equipo capaz de ejecutarla.



¿Su compañía tiene definido un Plan de Sucesión?



● Si (60,1 %)
● No (39,9 %)

En nuestro país, por desgracia, un 40% de las compañías no tiene definido un Plan de Sucesión. Cuestión que sin duda debería de cambiar por el bien de nuestras empresas y de la sociedad.

A lo largo de las siguientes páginas se van a analizar los planes de sucesión desde diversas perspectivas para asegurar su efectividad. Al principio las referencias son más al CEO, pero son de igual aplicación a las posiciones críticas de la empresa como se hará más explícito conforme avance el documento.



1. LOS MOTIVOS PARA SUSTITUIR A UN CEO

Forzar la sucesión de un alto directivo tiene que venir avalada por motivos de peso ya que tiene un **coste** económico, operativo y emocional importante.

Identificar los motivos de peso de antemano puede ayudar a los consejos a tomar la decisión de si han de iniciar dicho proceso y los tiempos en los que han de tener resuelta la sucesión.

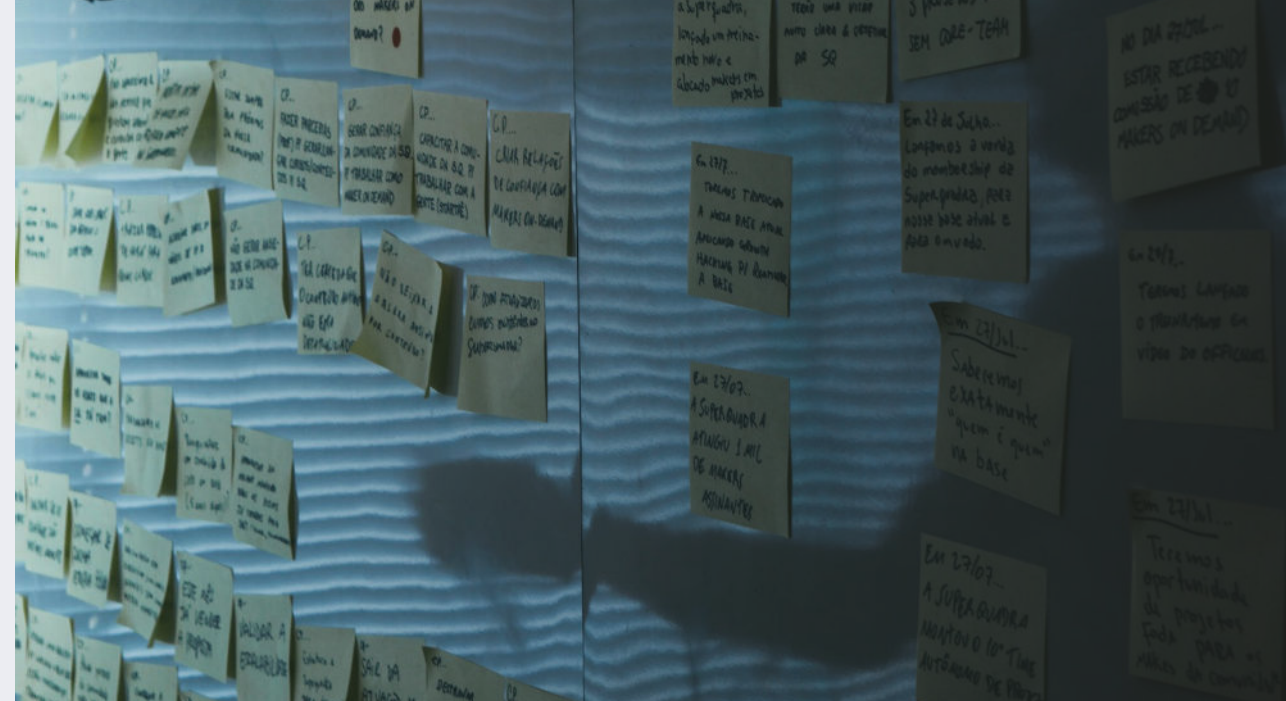
Alguno de los **motivos** que podrían considerarse son los siguientes:

- Proximidad a la fecha de retiro pactada de antemano.
- Cambios en la industria y en el ciclo de vida de la empresa que resulten en disfuncionalidades internas no bien gestionadas.
- La mala ejecución de la estrategia.
- El deterioro en las relaciones con stakeholders clave como accionistas, empleados, clientes, opinión pública, reguladores o proveedores.
- Un desempeño financiero insatisfactorio.

- Un evidente conflicto de intereses personal.
- Un comportamiento personal que traspase las líneas rojas de la ética.

En la encuesta realizada los motivos más habituales para sustituir a un CEO fueron los siguientes:

Recomendamos **definir** de **antemano** los motivos para sustituir a un CEO y que los sepa el propio CEO. Los motivos variaran en función de la industria y la situación específica de la empresa, pero tenerlos definidos es una buena base para que los consejos de administración evalúen la necesidad de iniciar un proceso de sustitución del CEO.



¿CUÁLES HAN SIDO LOS MOTIVOS?



2. LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE SE BUSCAN CON LA SUSTITUCIÓN DE UN CEO

Los objetivos que se espera obtener con la sustitución de un CEO van a variar según la situación de cada empresa, pero los más habituales son los siguientes:

- Renovación estratégica ya que el nuevo CEO se espera que traiga una perspectiva fresca y nuevas ideas para abordar los desafíos y oportunidades.
- Mejora de la cultura de la empresa. La cultura son conductas que a la vez están condicionadas por el contexto en el que



se trabaja. La entrada de un nuevo CEO es una buena ventana para un proyecto de mejora de la cultura.

- Impulso a la innovación con la adopción de nuevas tecnologías, mejora de la transversalidad e impulso a la experimentación.
- Mejora en el desempeño de la organización a través de cambios en la estructura organizativa, eficiencia operativa, perfiles técnicos y liderazgo.
- La asunción de nuevos riesgos.
- La entrada a nuevos mercados.
- La mejora de la reputación y confianza de la empresa tanto interna como externamente.

En la encuesta que hemos realizado los principales objetivos de un cambio de CEO fueron los siguientes:

El logro de estos beneficios dependerá del acierto en el perfil del nuevo líder, como asimismo de la gestión del proceso de relevo y de la calidad de ejecución de la estrategia.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y BENEFICIOS DEL CAMBIO DE CEO EXITOSO?

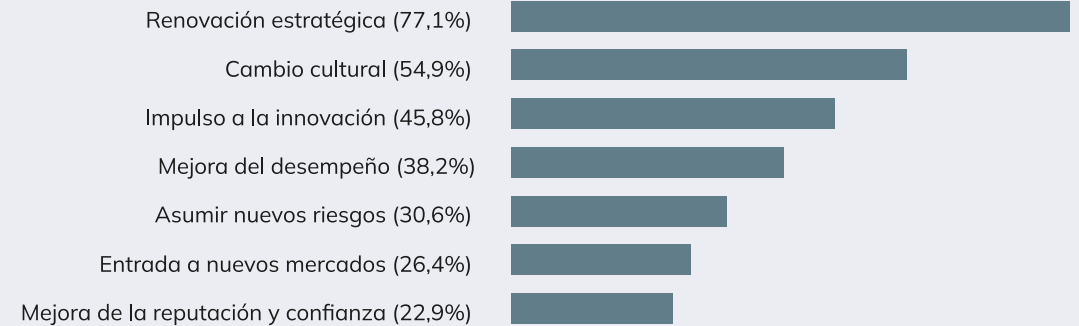
Los **cambios abruptos** del CEO no son deseables, a menos que la situación lo requiera. Detrás del fracaso de un CEO también hay un cierto fracaso del Consejo de Administración. En toda sucesión abrupta conviene preguntarse cuál fue la responsabilidad del consejo en esa crisis y hasta qué punto ha ayudado al en su gestión.

Recientemente, hemos presenciado la presión ejercida por ciertos **accionistas activistas** que no solo han cuestionado la estrategia de la empresa, sino también al CEO, lo que ha llevado a su salida abrupta. Esto ha ocurrido en casos como Nelson Peltz en Unilever y Disney, o Bluebell Capital en Danone.

Estos ejemplos demuestran la creciente influencia de los accionistas activis-

tas en las decisiones relacionadas con el liderazgo y orientación empresarial. Su capacidad para presionar y cuestionar la estrategia y la gestión del CEO está teniendo un impacto significativo en la dirección de una empresa sobre todo en aquellas en las que la propiedad está fragmentada y su influencia en el consejo pueda ser grande. Por eso es conveniente que las empresas frenen a los accionistas activistas a través de un socio de referencia que tome decisiones basadas en el interés a largo plazo de la empresa y de todos sus accionistas.

En definitiva, los objetivos para forzar un cambio de CEO han de ser claros y enmarcarse en la responsabilidad del consejo de velar porque la estrategia sea la adecuada, apoyar al CEO en su imple-



mentación y tener un buen conocimiento del talento directivo de la empresa. Los cambios abruptos, si se pueden evitar, mejor para todos.

La **dependencia** excesiva de las empresas a personas concretas no suele acabar bien. Por un lado, porque se corre el riesgo de que estas personas “infecten” a la empresa de sus pasivos intelectuales, emocionales o de sus intereses poco legítimos. Por el otro lado porque el poder corrompe, sobre todo cuando no hay contrapesos o se ejerce dicho poder durante un tiempo excesivo.

Nadie es buen juez y parte sobre todo cuando el interés personal desdibuja la realidad. Los **sesgos** cognitivos que motivan estos intereses hacen que demasiadas veces se tomen decisiones disfuncionales como boicotear a posibles sucesores para que no puedan optar a ser sucesores, no compartir información y conocimientos para hacerse imprescindible, o crear una coalición de intereses con accionistas cuyo énfasis en el corto plazo ponga en riesgo la competitividad futura.



3. ALGUNAS CLAVES PARA ARTICULAR UN BUEN PROCESO DE SUCESIÓN

La importancia de tener un Plan de Sucesión para el CEO de una organización es un hecho acreditado por la práctica y la teoría del buen gobierno. Algunas de las claves para articular dicho proceso de sucesión podrían ser las siguientes:

- **Planificar** la transición en detalle. Esto implica definir la duración y el alcance de la transición, establecer hitos clave y determinar cómo se llevará a cabo la transferencia de responsabilidades y conocimientos.
- Lograr que el Consejo de Administración tenga una comprensión clara de lo que la empresa necesita antes de discutir sobre los candidatos. Enfoque en el “qué” en lugar del “quién”. Comenzar el proceso de sucesión centrándose en lo que se necesita, en lugar de quién ocupará el cargo.
- Determinar los **requisitos y competencias** necesarios para el puesto de CEO. Esto implica analizar el contexto de la organización, su estrategia, cultura y objetivos a largo plazo. Comprender los



desafíos y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades permitirá identificar las habilidades y experiencias necesarias en el sucesor.

- **Comunicar** de manera transparente el proceso de sucesión a los empleados y demás partes interesadas. Gestionar el cambio de liderazgo implica ganar la batalla de la comunicación interna y del estado anímico del personal.
- Identificar y evaluar a los posibles candidatos **internos**. Considerar no solo su experiencia y habilidades técnicas, sino también sus competencias de lideraz-

go, capacidad de toma de decisiones estratégicas y adaptabilidad.

- Desarrollar **planes de desarrollo** una vez identificados los candidatos internos para cada uno de ellos. Estos planes deben incluir oportunidades de capacitación, coaching, rotación de puestos y asignación de proyectos especiales.
- Realiza **evaluaciones** regulares del desempeño y el potencial de los candidatos internos y externos. Esto permite hacer un seguimiento de su progreso, identificar brechas de habilidades y ajustar los planes de desarrollo en consecuencia.
- Mantener una red de contactos y relacio-

nes con profesionales de alto nivel para identificar **posibles sucesores externos**.

- **Anticipar** los desafíos que pueden surgir en el proceso de sucesión y desarrollar planes para superarlos.

Las claves más importantes que destacaron los participantes en nuestra encuesta fueron las siguientes:

Entre las respuestas abiertas de los encuestados hay algunas destacables como asegurar la integración cultural, poner énfasis en la ejecución, lograr un alto compromiso, asegurar que sepa hacer de puente entre Consejo de Administración y el comité de dirección, etc.



**¿CUÁLES
CONSIDERA QUE
SON LAS CLAVES
MÁS IMPORTANTES?**

4. LAS FASES DE UN PROCESO DE SUCESIÓN

El desarrollo de un Plan de Sucesión del CEO puede involucrar fases como las siguientes:

- Evaluar la **situación actual** de la organización; es decir la estrategia empresarial, los desafíos futuros, los objetivos a largo plazo y las competencias necesarias para liderar la organización en el futuro.
- Identificación de los **requisitos clave y los criterios de selección** para el próximo CEO. Esto incluye identificar las habilidades, experiencia, competencias y características personales que se consideran esenciales para el éxito en el cargo. También se deben tener en cuenta los valores y el encaje con la cultura organizacional.
- **Identificación de candidatos internos y externos** para el puesto de CEO. Se evalúa el talento interno, identificando a los empleados con potencial para asumir el rol. Al mismo tiempo, se puede llevar a cabo una búsqueda externa para identificar

candidatos con habilidades y experiencia adecuadas.

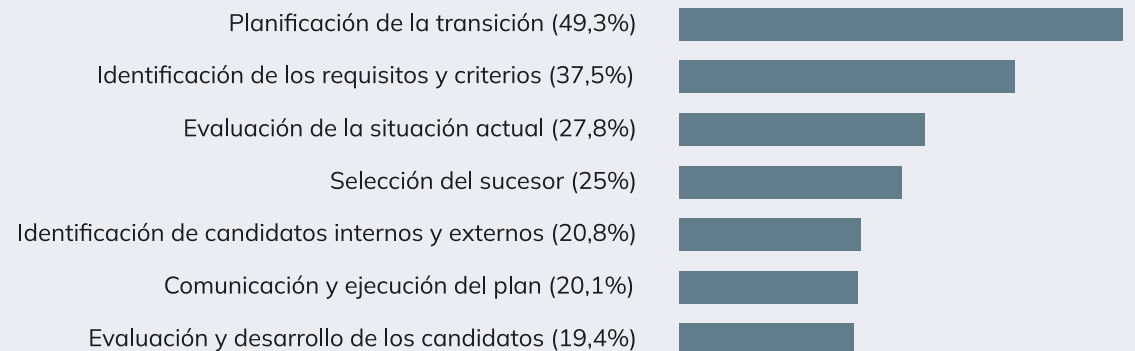
- **Evaluación y desarrollo de los candidatos identificados.** Esto puede incluir entrevistas, evaluaciones de desempeño, evaluación de competencias y retroalimentación de colegas y superiores. Los candidatos seleccionados pasan por programas de desarrollo individualizados para mejorar sus habilidades y prepararse para el rol de CEO.
- **Selección del sucesor** en base en base a una combinación de criterios, como el desempeño, la adecuación cultural, las competencias y la experiencia. Es fundamental que la elección sea objetiva y se tome en consideración el mejor interés de la organización.
- **Planificación de la transición** del CEO actual al nuevo líder. Esto incluye determinar la duración de la transición, establecer hitos y actividades clave, y definir cómo se llevará a cabo la transferencia de responsabilidades y conocimientos.
- **Comunicación y ejecución del plan** tanto a los empleados como a las par-

tes interesadas relevantes. Se explica el proceso de transición y se genera confianza y compromiso en torno al nuevo liderazgo. Luego, se ejecuta el plan, asegurando una transición fluida y efectiva.

En la encuesta las respuestas destacaban la fase de planificación, identificación de requisitos y evaluación de la situación actual como las más importantes. En las preguntas abiertas se añadía la necesidad de una fase de integración y de inmersión cultural.



¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS FASES MÁS IMPORTANTES?



5. LAS POSICIONES (ADEMÁS DEL CEO) A SER INCLUIDOS EN UN PLAN DE SUCESIÓN

Un Plan de Sucesión debe abordar las posiciones críticas de la organización, tanto a nivel ejecutivo como del consejo; es decir, aquellas que son fundamentales para su buena gobernanza y sostenibilidad.

Si bien las posiciones pueden variar según la industria y la estructura de la organización, algunas posiciones que suelen considerarse críticas en un Plan de Sucesión son las siguientes:

- El puesto del **CEO** es uno de los más importantes y debe tener un Plan de Sucesión sólido ya que es fundamental para garantizar la continuidad y el éxito de la organización.
- **Directores generales, Presidentes de divisiones o unidades de negocio, y los Directores funcionales (finanzas, operaciones, ventas, marketing, recursos humanos, tecnología, etc.).** Estos líderes desempeñan roles estratégicos y tienen un impacto significa-

tivo en la dirección y el rendimiento de la organización.

- **Gerentes generales de regiones o países, o líderes de proyectos estratégicos.** Estas posiciones son también esenciales para el funcionamiento diario de la organización y su éxito a largo plazo.
- **Puestos especializados que pueden incluir expertos técnicos, investigadores, científicos, profesionales de cumplimiento normativo,** entre otros. La identificación y desarrollo de sucesores para estos roles especializados es importante para garantizar la continuidad y el liderazgo en áreas clave de la organización.
- Las figuras del **Presidente, Secretario y Responsables de las Comisiones Críticas del Consejo de Administración.**

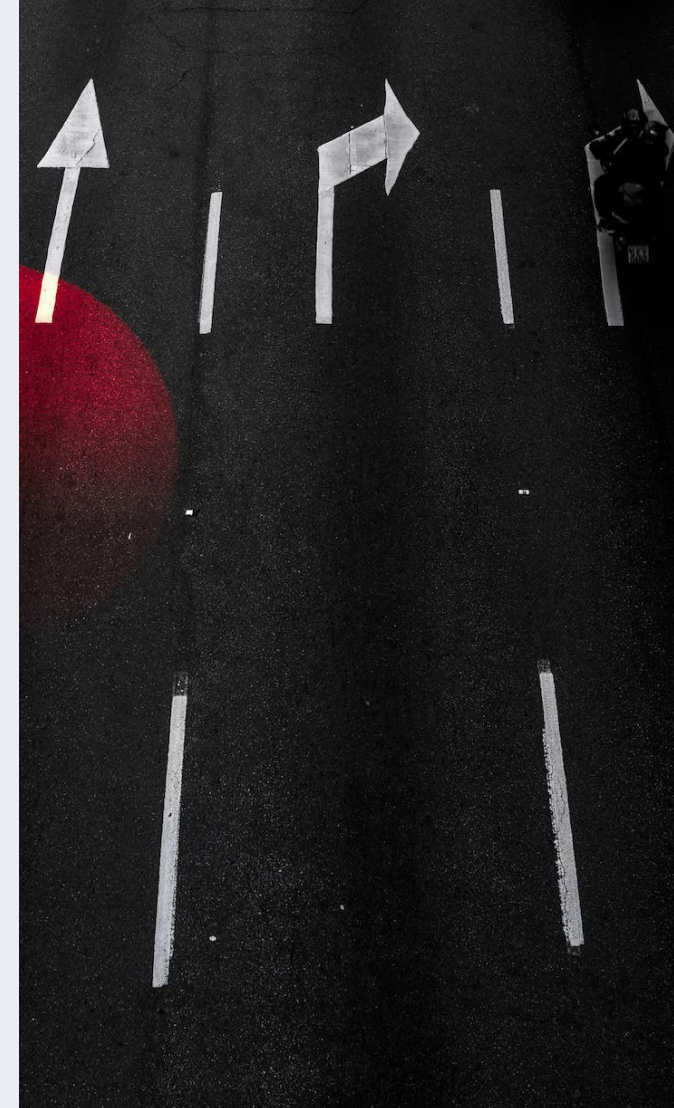
En nuestra encuesta son una mayoría las empresas que incluyen en su Plan de Sucesión al CEO y a otras personas críticas para el liderazgo.

Identificar y priorizar las posiciones críticas para el Plan de Sucesión permite

trabajar con tiempo en el pool de candidatos preparados para asumir roles clave en caso de vacantes o cambios en el liderazgo.

Hay un debate interesante en las empresas sobre si los candidatos debieran de saber o no el que forman parte del Plan de Sucesión. Nuestra recomendación es pesar las ventajas e inconvenientes en cada caso. Hemos visto éxitos y fracasos actuando de una forma u otra.

¿QUÉ POSICIONES ESTÁN INCLUIDAS EN EL PLAN DE SUCESIÓN EN SU COMPAÑÍA?



6. LAS DIFICULTADES QUE SE HAN DE SUPERAR EN UN PLAN DE SUCESIÓN

Al desarrollar un Plan de Sucesión, pueden surgir varias dificultades y desafíos que es importante tener en cuenta. Algunas de las dificultades más habituales son las siguientes:

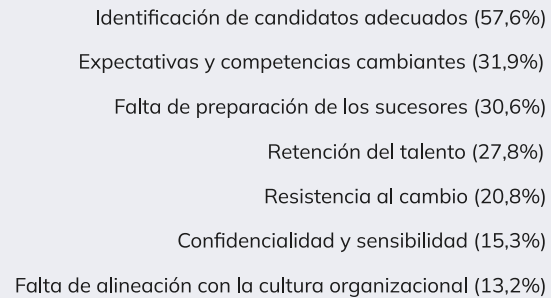
- **Encontrar candidatos** con las habilidades, experiencia y competencias **adecuadas** para asumir el rol de CEO puede ser un desafío. Asegurarse de que los posibles sucesores estén alineados con la estrategia y los valores de la organización puede llevar tiempo y requerir un proceso de evaluación profundo.
- A medida que **evoluciona** el entorno empresarial y la organización, las expectativas y competencias requeridas para el CEO también pueden cambiar. Es importante estar al tanto de estos cambios y asegurarse de que el Plan de Sucesión se **ajuste** a las **nuevas necesidades y desafíos**.
- Los sucesores potenciales **pueden carecer de algunas habilidades o experien-**

cias clave necesarias para asumir el puesto de CEO. Enfrentar esta dificultad requiere un plan de desarrollo individualizado y adecuado para cada candidato, así como la asignación de oportunidades de desarrollo y responsabilidades que los preparen para el rol.

- En el proceso de sucesión, existe el riesgo de que los candidatos con potencial para el puesto de CEO sean atractivos para otras organizaciones y puedan recibir ofertas externas. Es necesario implementar estrategias de **retención del talento** y ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento para mantener a los candidatos clave comprometidos con la organización.
- La sucesión del CEO es un cambio significativo en la organización y puede generar **resistencia por parte de los empleados** y otras partes interesadas. La comunicación efectiva y la gestión del cambio son importantes para superar esta dificultad y obtener el respaldo necesario para el nuevo liderazgo.
- El proceso de sucesión del CEO a menudo requiere mantener la **confidencialidad**, especialmente cuando se

considera la posibilidad de candidatos externos. Mantener la discreción y manejar la información de manera sensible puede ser un desafío, especialmente en organizaciones con una cultura de transparencia.

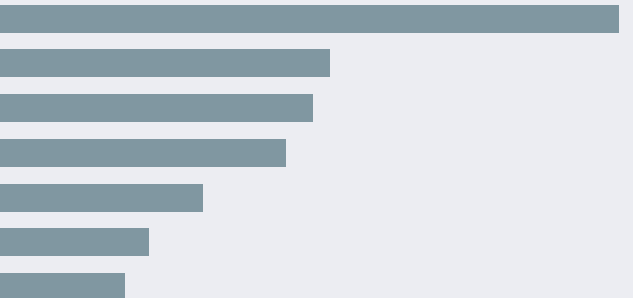
- El nuevo CEO debe ser capaz de comprender y adaptarse a la **cultura organizacional** existente. Asegurarse de que los candidatos sean culturalmente compatibles y puedan mantener la cohesión dentro de la organización puede ser también un desafío.



En nuestra encuesta las dificultades más relevantes fueron la identificación de candidatos, definir las competencias de los candidatos y la posible falta de preparación.



¿QUÉ DIFICULTADES CONSIDERA MÁS RELEVANTES EN EL PLAN DE SUCESIÓN EN SU COMPAÑÍA?



7. LAS POSIBLES CONTINGENCIAS DE UN PROCESO DE SUCESIÓN

Las contingencias son situaciones imprevisibles o eventos que pueden complicar o impactar el proceso de sucesión. Algunas de las más relevantes son las siguientes:

- Durante el proceso de cambio de CEO, puede haber resistencia interna por parte de los empleados o miembros del equipo directivo. Esto puede deberse a lealtad hacia el CEO saliente, incertidumbre sobre el nuevo liderazgo o preocupaciones sobre posibles cambios en la dirección estratégica.
- Problemas derivados de la **estructura de propiedad y de los sistemas de gobierno** como pueda ser la falta de unanimidad en la decisión o la percepción de que el CEO va a beneficiar a una de las partes.
- El cambio de CEO puede generar inquietudes entre los empleados clave, lo que podría resultar en la **pérdida de talento valioso**. Los empleados pueden

buscar oportunidades en otras organizaciones si perciben inestabilidad o falta de oportunidades de crecimiento bajo el nuevo liderazgo.

- Si no se logra una alineación adecuada entre el nuevo CEO y la estrategia propuesta por la propiedad, puede surgir una **falta de dirección** clara. Esto puede llevar a la confusión, decisiones incoherentes y dificultades para lograr los objetivos estratégicos.
- La **falta de habilidades** del CEO sucesor identificadas posteriormente a su selección.
- **Comunicación deficiente o insuficiente** que haga que surjan rumores, malentendidos y una falta de confianza en el proceso de transición.
- La **ruptura de la inercia de promoción interna** predominante en la cultura organizacional si el CEO elegido es externo.
- Posibles **reacciones negativa de accionistas, clientes, proveedores o socios comerciales**. Pueden expresar inquietudes sobre la estabilidad y dirección

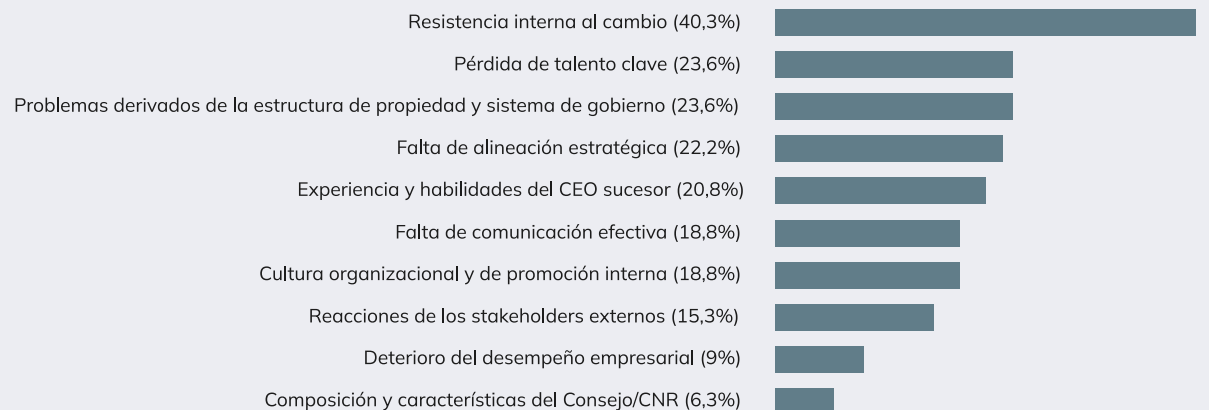
futura de la organización, lo que puede afectar la confianza y las relaciones comerciales.

- Durante el período de transición de liderazgo, la incertidumbre y la distracción pueden afectar negativamente a la **productividad**, los resultados **financieros** y la **reputación** de la organización.
- La existencia de **discrepancias no constructivas** en el consejo y en la comisión de nombramientos y retribuciones acerca del proceso.

En la encuesta las dos principales contingencias identificadas por los participantes son la resistencia interna al cambio y los problemas derivados de la ejecución de la estrategia.

En empresas familiares que transitan de la primera a la segunda generación, o en empresas en las que el CEO actúa como si fuera el dueño, una contingencia importante es el **deseo** del fundador de **mantener el control**, aunque haya cedido el puesto de mando.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CONTINGENCIAS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO DE CEO?



Esto puede generar conflictos con el sucesor designado debido a diferentes estilos de liderazgo. Los fundadores suelen tener rasgos emprendedores, caracterizados por asumir riesgos y ser creativos. En cambio, los sucesores tienen la tarea de consolidar, organizar y sistematizar la empresa, llevándola de un liderazgo emprendedor a uno más profesional. Estos **choques en los estilos de liderazgo** pueden generar una peligrosa inestabilidad.

En algunos casos, los fundadores retoman el control y despiden al sucesor designado. Normalmente esto no resuelve el problema, ya que el fundador continúa deseando retirarse, lo que lleva a la contratación de un nuevo líder que enfrentará desafíos similares, repitiéndose el escenario anterior. Este ciclo repetido varias veces puede resultar en la falta de sucesores preparados cuando el fundador finalmente se retire, causando un daño para la empresa, y en ocasiones, conduciendo a su venta.

Una metáfora que utiliza Ichak Adizes para explicar los procesos de sucesión tiene su origen en la introducción de un nuevo pez en un **acuario** de agua salada. Cuando se agrega un nuevo pez a un acuario establecido, los peces existen-

tes pueden matarlo. Para evitar esto, es necesario “vaciar el acuario”, reorganizar el entorno y reintroducir todos los peces al mismo tiempo, tanto los nuevos como los antiguos, en este tanque recién configurado; de esta manera, ningún pez tiene un territorio establecido que defender, y el nuevo pez es aceptado.

De manera similar, en una organización, la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones suelen estar adaptados a la personalidad y el estilo de liderazgo del fundador. Un nuevo líder con un estilo diferente puede tener dificultades para encajar en esta estructura y en sus procesos de toma de decisiones. Por ello, es aconsejable **reestructurar** la empresa primero, independizándola del estilo de liderazgo anterior.

El objetivo es crear una organización profesional que pueda ser liderada eficazmente por un buen profesional en lugar de depender de un genio para gestionarla.



8. LA FRECUENCIA CON LA QUE SE HAN DE ACOMETER LOS PROCESOS DE SUCESIÓN

Nuestra recomendación es actualizar el Plan de Sucesión al menos una vez al año o cuando ocurran cambios significativos en la organización. En nuestra encuesta el 34 % de las organizaciones lo revisa anualmente y el 18 % cada dos años. El 48 % no tiene previsto revisarlo.

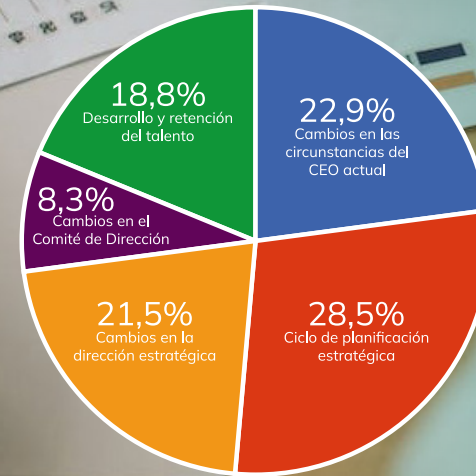
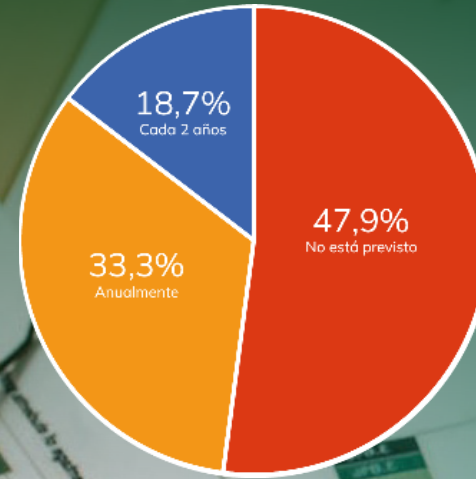
Los factores más relevantes que pueden influir en la **frecuencia** de revisión del Plan de Sucesión pueden ser los siguientes:

- Los procesos de **planificación estratégica**. De esta manera, se garantiza que el Plan de Sucesión esté alineado con la dirección estratégica de la organización.
- Los **cambios en las circunstancias del CEO** bien porque indica su intención de retirarse o porque surgen circunstancias inesperadas que puedan requerir un cambio de liderazgo.

- Cuando se necesiten **cambios significativos en la dirección estratégica**, como la entrada en nuevos mercados, adquisiciones o fusiones.
- Al **revisar los planes de desarrollo del talento**. Es el momento para evaluar el progreso de los posibles sucesores y asegurarse de que los planes de desarrollo estén actualizados y alineados con las necesidades de la organización.
- **Cambios** significativos en la **composición** del comité de dirección o en el consejo.

Mantener el plan actualizado garantiza que la organización esté preparada para gestionar la sucesión del liderazgo de manera proactiva y no reactiva.

En la encuesta realizada los participantes han destacado la oportunidad de revisar el Plan de Sucesión tanto en los momentos de cambio estratégico como cuando ocurran cambios en las circunstancias de los miembros del equipo directivo



¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REvisa EL PLAN DE SUCESIÓN EN SU COMPAÑÍA?

¿QUÉ FACTOR CONSIDERA QUE MÁS AFECTA A LA FRECUENCIA DE REVISIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN?

9. LOS ACTORES DE UN PLAN DE SUCESIÓN Y SUS ROLES

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en España emitió una guía en 2019 que aborda las mejores prácticas en relación con la gobernanza corporativa, incluyendo la planificación de la sucesión del CEO. Esta guía sugiere que el **Presidente y el CEO actual desempeñen un papel fundamental en el proceso de sucesión** para garantizar una transición “suave” y para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa durante el proceso.

La implicación del **Presidente** es importante, ya que a menudo tiene un papel clave en la designación y supervisión del CEO. Su participación en la planificación de la sucesión debería de asegurar que se tomen en cuenta los intereses del negocio y que se observe un proceso riguroso para la selección del sucesor.

La participación del **CEO** actual también es muy valiosa debido al conocimiento que tiene de la organización, su experiencia y su visión estratégica. El CEO actual puede proporcionar información valiosa sobre las

habilidades y cualidades necesarias para el próximo líder, así como orientación sobre los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta la empresa.

Un Plan de Sucesión debe **involucrar** también a otros miembros del **Comité de Dirección**, especialmente aquellos que ocupan posiciones clave y estratégicas en la organización. Es importante que el Plan de Sucesión involucre a una amplia gama de miembros del comité de dirección para que esa diversidad haga que se identifiquen mejor a los candidatos para asumir roles de liderazgo en el futuro.

En nuestra opinión los miembros del Comité de Dirección, además del CEO, que deberían de involucrarse de alguna manera en el Plan de Sucesión podrían ser los siguientes:

- Los **Directores Ejecutivos o miembros del equipo de alta dirección** que ocupan puestos clave y estratégicos en la organización como los responsables de finanzas, operaciones, ventas, marketing, recursos humanos, tecnología, entre otros.

- Otros **líderes clave como gerentes generales de regiones o países, líderes de proyectos estratégicos, o líderes funcionales de áreas específicas.**
- Los directores de **unidades de negocio**, si existen, ya que su experiencia y conocimientos pueden ser valiosos para identificar y desarrollar a posibles sucesores.

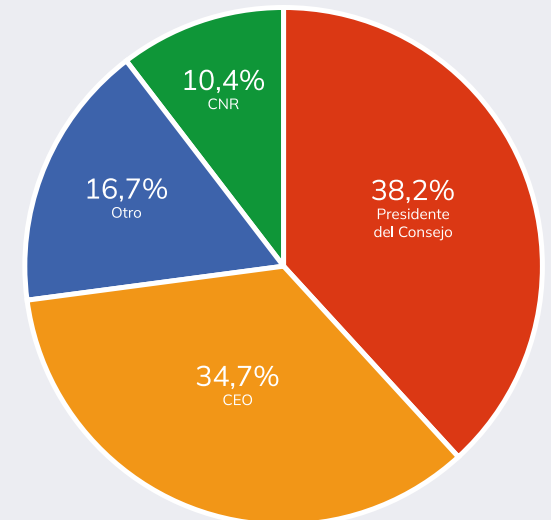
Respecto al **liderazgo** del Plan de Sucesión generalmente éste recae en el Consejo de Administración de la organización, especialmente en la comisión de nombramientos y retribuciones, el comité de sucesión o en un comité especializado en liderazgo y talento. Estos órganos tienen la responsabilidad de planificar, desarrollar y ejecutar el Plan de Sucesión del CEO. También se han de encargar de establecer los procesos de transición y garantizar una comunicación adecuada y transparente con todas las partes interesadas involucradas.

En última instancia, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad final de tomar la decisión sobre la sucesión del CEO y asegurar una transición exitosa y sin problemas. Ello requiere una combinación de **conocimientos**, experiencia y

diversidad. Puede ser beneficioso contar con asesoramiento externo, como consultores o firmas especializadas en gestión de talento, para añadir al proceso experiencia adicional y objetividad.

En nuestra encuesta los participantes afirman que la participación del Presidente como del CEO es lo más habitual en sus empresas.

¿QUIEN LIDERA EL PLAN DE SUCESIÓN?



Los **roles** que podría desempeñar el **Consejo de Administración** en el proceso de sucesión podrían ser los siguientes:

- **Supervisión y gobierno del proceso de sucesión del CEO.** Esto implica asegurarse de que se sigan los procedimientos adecuados, que se realicen evaluaciones imparciales de los candidatos y que se tomen decisiones informadas y basadas en el mejor interés de la organización.
- Establecer los **criterios y requisitos necesarios para el próximo CEO.** Esto implica determinar las competencias clave, la experiencia y los atributos personales que se consideran esenciales para liderar la organización de manera efectiva. Estos criterios deben estar alineados con la estrategia y los objetivos de la organización.
- **Identificación y evaluación de los candidatos para el puesto de CEO.** Esto implica revisar y evaluar los perfiles de los candidatos internos y externos, revisar sus habilidades y experiencia, y participar en entrevistas o evaluaciones de desempeño para tomar decisiones fundamentadas.

- **Decisión final sobre quién será el próximo CEO** basada en la evaluación de los candidatos, el análisis de su idoneidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos. Es fundamental que el Consejo de Administración tome una decisión unánime o mayoritaria y que actúe en el mejor interés de la organización y sus partes interesadas.
- **Planificación y supervisión de la transición.** Esto puede incluir trabajar en estrecha colaboración con el CEO saliente y el sucesor para definir los plazos, las responsabilidades y las etapas clave de la transición, así como garantizar una comunicación adecuada con los empleados y las partes interesadas relevantes.

Los participantes en la encuesta resaltan tanto la supervisión y gobernanza como la toma de decisiones sobre el candidato

El **rol del CEO** en el Plan de Sucesión es crucial ya que, aunque esté saliendo de su puesto, su participación es importante para garantizar una transición exitosa y una continuidad efectiva del liderazgo. Los roles que el CEO debería de desempeñar en el Plan de Sucesión son los siguientes:

- **Participar en la selección y evaluación de sucesores.** Esto puede implicar entrevistar a los candidatos, participar en las discusiones y decisiones del comité de sucesión, y compartir su perspectiva y experiencia en la evaluación de la idoneidad de los candidatos. La opinión

y el respaldo del CEO pueden tener un impacto significativo en la decisión final del sucesor.

- **Garantizar una transición efectiva** colaborando con el CEO entrante en la transferencia de conocimientos, experiencias y relaciones clave. El CEO saliente puede compartir información valiosa sobre la cultura organizacional, las relaciones con los accionistas, las estrategias clave y los desafíos enfrentados por la organización.
- **Identificar y desarrollar talento interno** lo que implica observar y evaluar a los empleados con potencial para asumir roles de liderazgo, identificar fortalezas y áreas de desarrollo, y



proporcionar oportunidades de crecimiento y capacitación para fomentar su desarrollo profesional.

- **Apoyo y orientación al sucesor durante la transición y en los primeros meses en el cargo.** Esto puede incluir compartir experiencias y conocimientos, brindar retroalimentación constructiva, establecer una relación de mentoría y ofrecer recursos adicionales según sea necesario.
- **Comunicación con las partes interesadas** lo que implica comunicar el proceso de sucesión y los planes de transición a los empleados, los accionistas, los clientes y otras partes interesadas relevantes.

Por su parte, el **Director Corporativo de Recursos Humanos (RRHH)** desempeña también un papel relevante en los procesos de sucesión a través de los siguientes roles:

- **Diseño y desarrollo del Plan de Sucesión en colaboración con la alta dirección y el Consejo de Administración.** Esto implica identificar los objetivos y requisitos clave del plan, establecer los procesos de identificación y evaluación

de candidatos y establecer los plazos y las etapas del plan.

- **Identificación y evaluación de talento interno** lo que implica evaluar las capacidades y el potencial de los empleados actuales en roles de liderazgo y determinar si tienen la capacidad y el interés para asumir el puesto en el futuro. El director de RRHH también puede trabajar con los líderes de la organización para desarrollar planes de desarrollo individualizados para los posibles sucesores.
- **Colaboración con la comisión de nombramientos y remuneración** proporcionando información y asesoramiento sobre el talento interno, las prácticas de desarrollo y las necesidades de la organización en términos de liderazgo. También puede participar en la evaluación y selección de los candidatos finales junto con el comité de sucesión.
- **Comunicación y gestión del cambio** trabajando con el CEO saliente, el sucesor y otros líderes para garantizar una transición sin problemas y comunicar eficazmente los cambios a los empleados y otras partes interesadas relevantes.



- **Desarrollo y preparación de los sucesores** lo que puede incluir la implementación de programas de desarrollo de liderazgo, asignación de proyectos estratégicos, coaching y mentoring, capacitación, etc.

Por su parte las **firmas de executive search especializadas** en la búsqueda de CEOs y altos directivos desempeñan un papel relevante en estos procesos. Su eficacia es mayor cuando poseen un conocimiento interno de la compañía y han colaborado previamente con el Consejo de Administración para evaluar la calidad del equipo directivo.

En el proceso de selección de un CEO, contar con una firma especializada en búsqueda ejecutiva proporciona ventajas tangibles. Estas empresas poseen un conocimiento profundo del mercado laboral, así como una amplia red de contactos que les permite identificar y atraer a valiosos candidatos externos. Además, tienen la capacidad de evaluar minuciosamente a los postulantes, no solo en función de sus habilidades y experiencia, sino también en relación con el encaje de la persona que se “esconde” detrás del personaje y su encaje con la cultura y los valores de la organización.

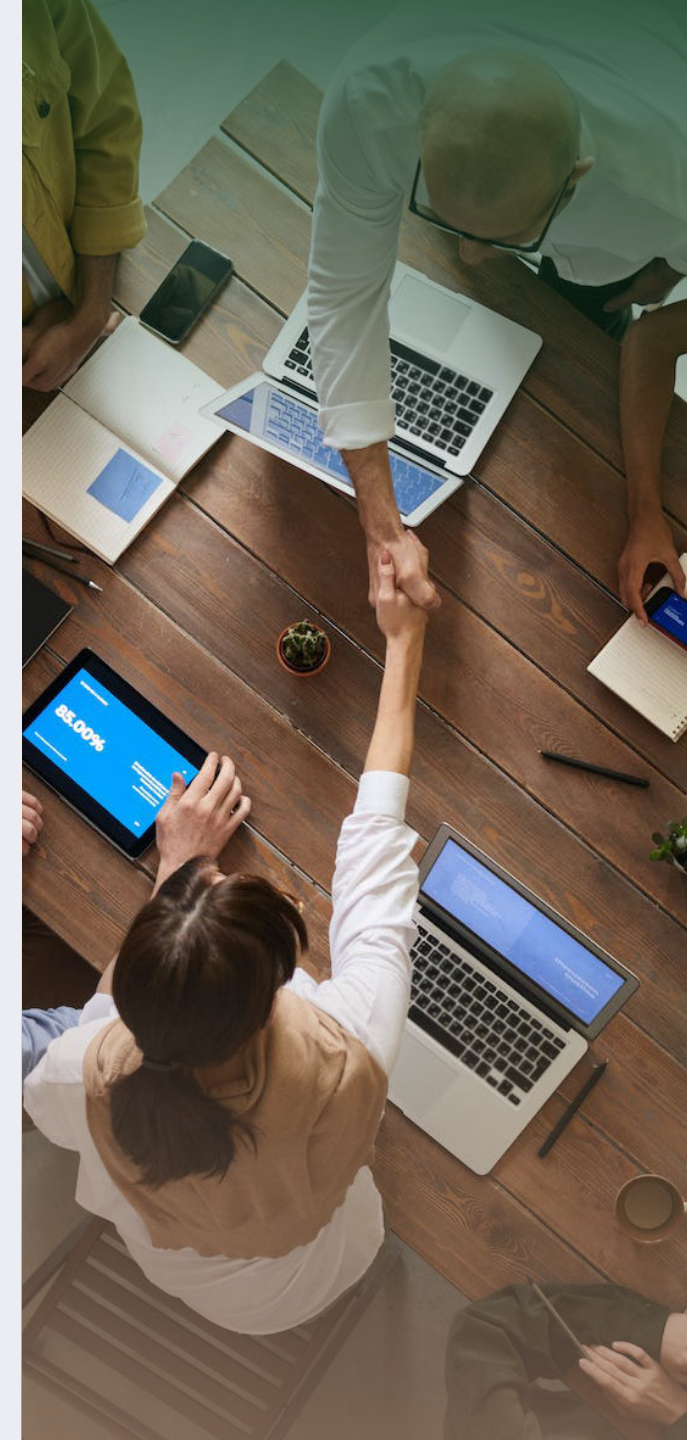
En el caso de **empresas familiares**, la elección de un CEO externo puede ser un paso para escapar de la trampa de la familia. Estas compañías a menudo enfrentan el desafío de combinar la experiencia y el conocimiento del negocio que poseen los miembros de la familia con la necesidad incorporar habilidades y conocimientos que no se tienen en la familia. En este contexto, una firma de búsqueda puede desempeñar un papel crucial para identificar a un ejecutivo externo con la capacidad de hacer equipo y complementar en capacidades a los miembros de la familia.

La búsqueda de un CEO externo implica una serie de **etapas** para las empresas de executive search. En primer lugar, un análisis exhaustivo de las necesidades y objetivos de la empresa, para definir el perfil del líder que se busca. Una vez establecido el perfil, la firma de búsqueda puede identificar a los candidatos más adecuados y llevar a cabo un proceso de evaluación. Esto implica entrevistas en profundidad, evaluación de habilidades y competencias, verificación de referencias y análisis de su ajuste cultural con la organización.

Un CEO externo puede aportar nuevas ideas, experiencias y perspectivas a la

empresa. A la vez su llegada implica riesgos ya que, si introduce cambios significativos en la cultura organizacional, la estrategia y los procesos internos puede encontrar resistencia o simplemente equivocarse. Por eso es importante que exista una buena comunicación y colaboración entre el nuevo líder y los accionistas o miembros de la familia.

En nuestra encuesta solo el 26% de las empresas consultadas contaban con ayuda externa para gestionar el Plan de Sucesión, pero si este implica la búsqueda de candidatos externos un 72% había acudido a las firmas de executive search.



10. EL PLAN DE SUCESIÓN VS EL PLAN DE CONTINGENCIA

Los **planes de contingencia** y de **sucesión** son dos cosas distintas, aunque ambos están relacionados con la gestión de situaciones imprevistas y la sostenibilidad de la empresa.

Un **Plan de Contingencia** es un conjunto de medidas y acciones diseñadas para hacer frente a situaciones de crisis o eventos inesperados que puedan interrumpir las operaciones normales de una organización. Su objetivo principal es minimizar los impactos negativos y restablecer rápidamente las actividades empresariales en caso de un suceso imprevisto. Los planes de contingencia se enfocan en abordar amenazas específicas, como desastres naturales, ciberataques, interrupciones del suministro, entre otros. Estos planes generalmente contemplan acciones inmediatas y a corto plazo para gestionar y superar la crisis.

En cambio, un **Plan de Sucesión**, como venimos diciendo, se refiere a un proceso estratégico para identificar, desarrollar y preparar a los posibles sucesores de

puestos clave en la organización, como el CEO u otros cargos de alta dirección. El objetivo del Plan de Sucesión es asegurar una transición exitosa y sin problemas del liderazgo cuando se produzcan cambios, ya sea por jubilación, renuncia o circunstancias inesperadas. Estos planes tienen un enfoque a largo plazo y se centran en la identificación y desarrollo de talento interno o, en algunos casos, en la búsqueda de talento externo. El Plan de Sucesión busca garantizar la continuidad y estabilidad de la organización al preparar a los sucesores para asumir roles de liderazgo clave en el futuro.

En resumen, la principal **diferencia** radica en que el Plan de Contingencia se enfoca en hacer frente a situaciones de crisis o eventos imprevistos que afectan las operaciones normales, mientras que el Plan de Sucesión se centra en la preparación y desarrollo de sucesores para garantizar una transición exitosa y la continuidad del liderazgo en la organización a largo plazo.

El Plan de Sucesión se centra en el escenario planificado a **medio-largo plazo**. Este plan tiene como objetivo identificar y preparar a posibles sucesores internos o

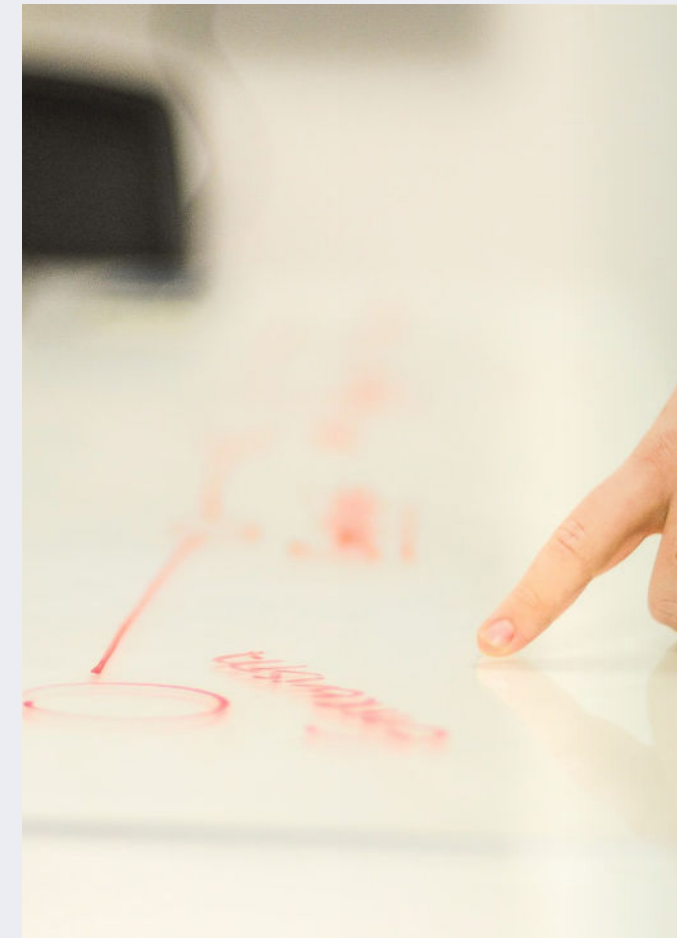
buscar candidatos externos que puedan asumir el rol de CEO en el futuro. Se trata de un proceso estratégico que implica evaluar las capacidades y habilidades necesarias para liderar la empresa, identificar y desarrollar talento interno, y establecer un proceso de transición efectivo.

Por otro lado, el Plan de Contingencia se enfoca en el escenario **de corto plazo**, que aborda eventualidades no previstas, como la salida repentina e inesperada del CEO actual. En este caso, se activa un Plan de Contingencia que define los pasos a seguir para cubrir temporalmente el rol de CEO. Esto puede implicar el nombramiento de un CEO interino que asuma las responsabilidades hasta que se seleccione y nombre al CEO definitivo.

En una proporción similar al del Plan de Sucesión, el 40% de las empresas encuestadas carecen de un Plan de Contingencia.

Es recomendable formalizar y protocolizar ambos planes en un documento interno. Este documento ayuda a que la planificación de la sucesión del CEO y la respuesta a contingencias estén bien organizadas y sean efectivas en caso de necesidad. En

el caso de una salida repentina del CEO, se puede activar un Plan de Contingencia que incluya el nombramiento de un CEO interino hasta que se designe al CEO definitivo.



11. CANDIDATOS INTERNOS VS CANDIDATOS EXTERNOS

Algunos estudios académicos han analizado la sucesión del CEO y han encontrado que la promoción de un candidato interno en comparación con la contratación de un candidato externo puede generar menos impactos negativos en el desempeño y la cotización de una compañía.

El Estudio de Schepker et al. (2017) examinó las diferencias en el desempeño financiero y el valor de mercado de las empresas después de la sucesión del CEO. Los resultados mostraron que las empresas que promovieron a un candidato interno tuvieron un desempeño financiero y un valor de mercado superiores en comparación con aquellas que contrataron un CEO externo. Por su parte el Estudio de Tao & Zhao (2019) investigó el impacto de la sucesión del CEO en el desempeño de las empresas chinas. Los hallazgos revelaron que la promoción de un candidato interno estaba positivamente relacionada con el desempeño financiero y la eficiencia de las empresas, mientras que la contratación de un can-

didato externo estaba asociada con un desempeño financiero inferior.

Estos estudios, al igual que nuestra encuesta, respaldan la noción de que **la sucesión del CEO mediante la promoción de candidatos internos puede tener ventajas sobre la contratación de candidatos externos**. Al promover a un candidato interno, la organización puede aprovechar su conocimiento y experiencia previa dentro de la empresa, su familiaridad con la cultura organizativa y su capacidad para mantener la continuidad en la ejecución de la estrategia. Además, la promoción interna puede motivar a los empleados y enviar un mensaje de desarrollo y crecimiento de carrera dentro de la organización.

Sin embargo, las circunstancias de cada empresa son únicas y no existe un enfoque universal que sea aplicable en todos los casos. La elección entre un candidato interno y uno externo para la sucesión del CEO debe basarse en una evaluación seria de las necesidades y características de la organización, así como de las habilidades y capacidades de los posibles candidatos.



12. EL CEO “BOOMERANG”

El fenómeno conocido como “the boomerang CEO” se refiere a la situación en la cual un ex CEO vuelve a ocupar el cargo de CEO en la misma organización después de haber dejado el puesto. Esto puede ocurrir debido a diversas circunstancias, como un cambio de estrategia, un bajo rendimiento del sucesor o la necesidad de estabilizar la empresa.

El impacto del fenómeno del “boomerang CEO” en un Plan de Sucesión del CEO puede ser significativo y debe ser considerado al desarrollar el plan, al influir de diversas formas:

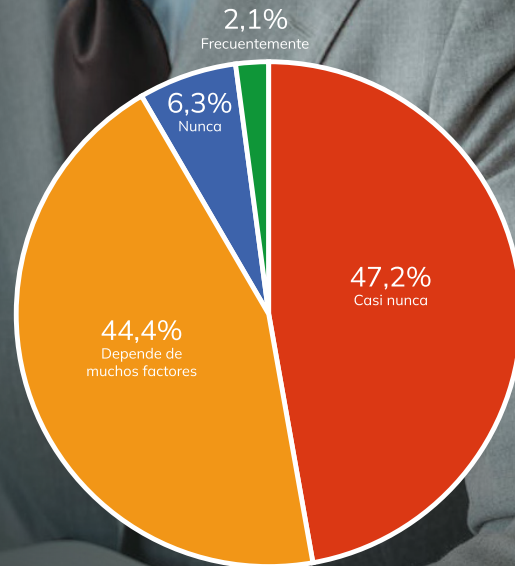
- Si un ex CEO regresa a ocupar el cargo, puede ser necesario **revisar** y evaluar **la situación del sucesor actual** y de la estrategia de sucesión en su conjunto. Puede ser necesario considerar si el sucesor original aún es adecuado o si se debe buscar una nueva estrategia de desarrollo de liderazgo a largo plazo.
- El regreso de un ex CEO puede proporcionar **cierta continuidad y estabilidad**

a la organización, especialmente en momentos de cambio o turbulencia.

- El regreso de un ex CEO puede ser una **oportunidad** para que el sucesor actual aprenda y se beneficie de la experiencia y el conocimiento del ex CEO. Puede ser necesario establecer mecanismos de mentoría o programas de desarrollo específicos para aprovechar al máximo esta situación.

En resumen, el fenómeno del “boomerang CEO” tiene un impacto en el Plan de Sucesión del CEO que requiere una gestión concreta.

En nuestra encuesta un 53% considera que sólo dependiendo de muchos factores o nunca, o casi nunca es una buena fórmula, y requiere una reevaluación de la estrategia y el desarrollo de liderazgo.



¿CONSIDERA QUE VOLVER A FICHAR A UN ANTIGUO CEO QUE SALIÓ DE LA COMPAÑÍA ES UNA BUENA FORMULA?

13. ALGUNOS EJEMPLOS DE ÉXITO INTERNACIONALES Y NACIONALES

Los casos de éxito de buenos planes de sucesión del CEO que han sido destacados en el mundo empresarial son múltiples y de ellos siempre se puede aprender. A continuación, se mencionan algunos ejemplos internacionales:

- **Microsoft:** En 2014, Satya Nadella fue nombrado CEO de Microsoft, sucediendo a Steve Ballmer. El proceso de sucesión fue considerado exitoso debido a la preparación y desarrollo de Nadella dentro de la empresa, su comprensión de la cultura organizacional y su visión estratégica. Bajo su liderazgo, Microsoft ha experimentado un renacimiento y un enfoque renovado en la innovación, la transformación digital y la cultura de empresa.
 - **Apple:** Después del fallecimiento de Steve Jobs en 2011, Tim Cook fue nombrado CEO de Apple. Durante su tiempo como director de operaciones de la compañía, Cook fue instrumental en la gestión de la cadena de suministro y la expansión glo-
- bal de Apple. Su transición a CEO se consideró exitosa debido a su conocimiento interno de la empresa y su capacidad para mantener la visión y los valores de Apple mientras impulsaba el crecimiento continuo.
- **General Electric (GE):** Jack Welch, CEO icónico de GE, implementó un Plan de Sucesión eficaz al identificar y desarrollar a varios líderes internos de alto potencial dentro de la empresa. Uno de los casos de éxito notables fue el ascenso de Jeffrey Immelt como sucesor de Welch en 2001. Immelt lideró GE durante casi dos décadas y se centró en la transformación digital y el crecimiento sostenible de la empresa.
 - **Procter & Gamble (P&G):** En 2009, Bob McDonald asumió el cargo de CEO de P&G después de un buen Plan de Sucesión. McDonald había sido parte de la empresa durante muchos años y fue reconocido por su enfoque en la innovación, la sostenibilidad y la expansión en mercados emergentes. Su liderazgo ayudó a P&G a mantener su posición como una de las principales empresas de bienes de consumo en el mundo.
- Estos son solo algunos ejemplos de casos exitosos de planes de sucesión del CEO. En cada caso, se destacó la identificación temprana y el desarrollo de líderes internos, la continuidad en la visión estratégica y la capacidad para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial. En el caso de España, se pueden destacar los siguientes:
- **Banco Santander:** En 2014, Ana Botín asumió el cargo de Presidente ejecutivo del Banco Santander, sucediendo a su padre, Emilio Botín. Este caso fue considerado exitoso debido a la preparación y experiencia de Ana Botín dentro de la organización, así como su visión estratégica y liderazgo. Bajo su dirección, el Banco Santander ha seguido siendo una de las instituciones financieras más importantes de Europa.
 - **Inditex:** En 2011, Pablo Isla se convirtió en CEO de Inditex, el gigante de la moda que incluye marcas como Zara. Isla había estado en la compañía durante varios años y su nombramiento se consideró un ejemplo exitoso de Plan de Sucesión. Bajo su liderazgo, Inditex ha continuado expandiéndose globalmente y manteniendo
- su posición como líder en la industria de la moda. En el año 2021 se repite la jugada esta vez con Oscar Garcia Maceiras cuyo tándem con la hija de Amancio Ortega, la presidenta de Inditex está siendo destacada por los observadores del panorama empresarial.
- **Telefónica:** En 2016, José María Álvarez-Pallete asumió el cargo de Presidente ejecutivo de Telefónica, sucediendo a César Alierta. Álvarez-Pallete había estado en la compañía durante más de una década y fue responsable de la expansión internacional de Telefónica. Su nombramiento se consideró exitoso debido a su experiencia en la empresa y su enfoque en la transformación digital y la innovación.
 - **Ferrovial:** En 2009, Íñigo Meirás asumió el cargo de CEO de Ferrovial, una compañía global de infraestructura y servicios. Meirás había estado en la empresa durante muchos años y había ocupado varios puestos de liderazgo antes de su nombramiento. Su Plan de Sucesión se consideró exitoso debido a su conocimiento profundo de la empresa y su enfoque en la diversificación y el crecimiento sostenible.

14. DESPUÉS DE LA SUCESIÓN VIENE EL ACOMPAÑAMIENTO

La contratación o nombramiento del CEO o de un alto directivo o consejero, es solo el primer paso en el proceso de acompañamiento que el consejo debe llevar a cabo. En los modelos de gobierno corporativo basados en la teoría de la agencia, se destaca el papel del consejo en la supervisión y seguimiento del CEO. Sin embargo, lo que resulta menos evidente pero verdaderamente crítico, es el papel del consejo en el desarrollo continuo del CEO. El deber del consejo es apoyarlo para que tenga éxito hasta el minuto antes de decidir su cese si fuera el caso. Las relaciones entre el consejo y el CEO no siempre son sencillas, pero son de una enorme importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Los inversores institucionales y los asesores de voto están planteando cada vez más preguntas sobre el desarrollo del personal y el equipo directivo de una empresa. Sin embargo, en pocas ocasiones profundizan en una evaluación rigurosa del equipo directivo, ya que ello requiere muchas horas de dedicación que tanto los

inversores institucionales como los asesores de voto no están dispuestos a invertir. Esto es una disfuncionalidad, ya que una parte fundamental del modelo de gobierno corporativo se basa en el comportamiento de las personas, especialmente del equipo directivo.

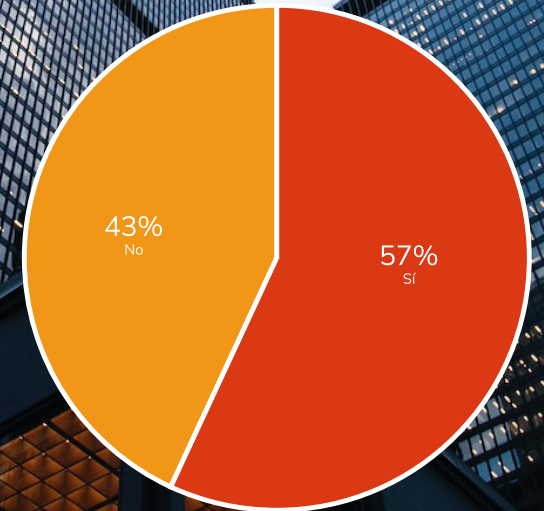
El desarrollo de un equipo directivo sólido y competente es una tarea que requiere atención y esfuerzo continuos. El consejo debe desempeñar un papel activo en este proceso, brindando orientación, evaluación y apoyo al CEO y a los miembros del equipo directivo. Esto implica establecer programas de desarrollo profesional, ofrecer retroalimentación constructiva, fomentar la diversidad de pensamiento y habilidades, y promover un entorno que fomente el aprendizaje y la mejora continua. En nuestro caso sólo lo hacen un 56% de las empresas.

Es fundamental que los inversores institucionales y los asesores de voto reconozcan la importancia de evaluar rigurosamente al equipo directivo de una empresa. La calidad y competencia del equipo directivo pueden marcar una diferencia significativa en los resultados de la compañía a largo plazo. Para ello, se requiere una inversión de tiempo y

recursos en la evaluación y seguimiento del equipo directivo, más allá de las preguntas genéricas sobre desarrollo de personas que suelen plantearse.

En última instancia, el éxito de una empresa depende en gran medida del **talento y desempeño de su equipo directivo**. El consejo desempeña un papel clave en el desarrollo y supervisión de este equipo, y su compromiso y dedicación son fundamentales para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Por tanto, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de no solo supervisar y monitorizar al CEO y la Alta Dirección, sino también de apoyarlo en su desarrollo continuo. El equipo directivo de una empresa es un componente crucial en el modelo de gobierno corporativo, y su evaluación rigurosa y desarrollo adecuado son factores determinantes para la sostenibilidad. Los inversores institucionales y los asesores de voto deben reconocer la importancia de esta labor y dedicar los recursos necesarios para llevar a cabo una evaluación profesional del equipo directivo. Solo así se podrá garantizar un gobierno corporativo efectivo y una gestión empresarial de calidad.



¿HAY UN PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO POSTERIOR AL PLAN DE SUCESIÓN EN SU COMPAÑÍA?

15. REFLEXIONES FINALES

Tener un Plan de Sucesión del equipo directivo va más allá de simplemente tener una **lista** de posibles candidatos. Implica realizar un trabajo arduo de **planes de desarrollo individuales y seguimiento anual sobre el grado de desarrollo de cada candidato**.

Estos planes de desarrollo individuales son fundamentales para el crecimiento y la preparación de los posibles sucesores. Cada candidato interno debe tener un plan de desarrollo personalizado que aborde sus necesidades específicas de desarrollo y establezca los plazos y las metas a alcanzar.

Además, es importante realizar análisis periódicos y actualizados sobre el grado de madurez de cada candidato. Estos análisis evalúan el progreso y el potencial de cada candidato en relación con los requisitos del puesto. Se deben tener en cuenta aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones, la capacidad estratégica y la visión de futuro.

Esta recomendación de buen gobierno, que se incluye en los códigos de varios países europeos, también es exigida por instituciones como el Banco Central Europeo a los bancos de la Eurozona.

Porque no lo olvidemos, como señaló el profesor de MIT y Premio Nobel de Economía Bengt Holmstrom, un Consejo de Administración efectivo es, esencialmente, una cuestión de personas. Cuando la parte **orgánica** (personas) retroalimenta de manera positiva la parte **mecánica** (procesos) las empresas ganan en **sostenibilidad y competitividad**.

Bibliografía en inglés:

1. "Succession: Mastering the Make-or-Break Process of Leadership Transition" de Noel M. Tichy.
2. "The CEO Succession Handbook: Your Step-by-Step Guide to Making a Smooth Transition" de David F. Larcker y Brian Tayan.
3. "Leadership Transitions: The New CEO Succession Process" de Richard D. Nahm.
4. "CEO Succession: A Window on How Boards Can Get It Right When Choosing a New Chief Executive" de Peter R. Gleason y Elizabeth A. Morrison.
5. "The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire" de Jeffrey Sonnenfeld.
6. "The Inside Track to Careers in Management Consulting" de Michael P. Robinson.

Bibliografía en español:

1. "El proceso de sucesión en la empresa familiar: Planificación, profesionalización y continuidad" de Cristina Cruz González.
2. "Gobierno y sucesión en la empresa familiar" de José Manuel Leceta Martínez.
3. "Cómo diseñar y desarrollar un Plan de Sucesión efectivo" de Francisco Solera.
4. "Sucesión en la empresa familiar" de Vicente Cuñat-García y María Teresa López Lira.
5. "El libro de la empresa familiar: Claves para la sucesión y continuidad" de Ignacio Agramunt Lacruz y Rafael Luna Murillo.
6. "Gestión de la sucesión en la empresa familiar" de Mireia Gasó Gallén y Xavier Mendoza Carbonell.

Autores



LUIS HUETE GÓMEZ

Luis Huete es profesor extraordinario de IESE Business School y vicepresidente del Instituto a y Sociedad. Su actividad profesional se centra en la docencia, consultoría estratégica, facilitación de comités de dirección y coaching de altos directivos.

Licenciado en Derecho, MBA por el IESE Business School, y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Boston. Becario Fulbright obtuvo el premio del Decision Science Institute a la mejor tesis finalizada ese año en Estados Unidos.

Ha publicado una docena de libros entre los que destacan “Construye tu Sueño”, “50 Líderes que hicieron historia”, “Liderar para el bien común” y “Vitaminas y vacunas para la empresa de hoy”.

Además de profesor, es conferenciante y colaborador habitual en Harvard Deusto Business Review. Durante varios años impartió sesiones en programas de la Harvard Business School y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración en España y otros países, Consejos Asesores, Consejos Editoriales y Patronatos de Fundaciones y ONGs.

Contacto: hueteg@iese.edu



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN

Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA) donde posee el CERTIFICADO IC-A en Buen Gobierno de las Sociedades.

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: anunezm@parangonpartners.com