

## GESTIÓN

# Cómo elegir a su sucesor sin poner en peligro la compañía

**INFORME** El 40% de las empresas no tiene estrategias definidas para designar a un nuevo CEO.

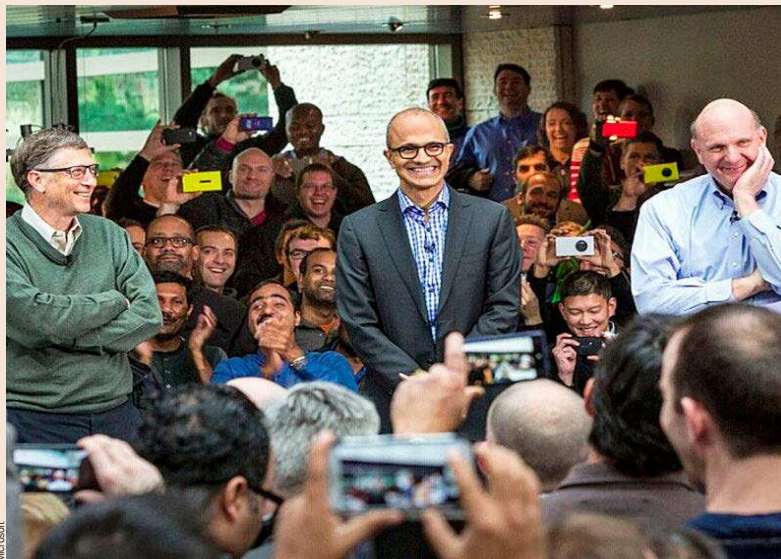
Ávaro Pérez-Alberca, Madrid

Un plan de sucesión es, literalmente, 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 y, en la práctica, uno de los mayores retos de una empresa. “El objetivo es asegurar una transición sin problemas en el liderazgo de una compañía”, dice Antonio Núñez, *senior partner* de Parangon Partners, que trabaja a diario ayudando a empresas para hacer sus planes de sucesión, en un informe hecho junto a Luis Huerte, profesor de IESE Business School.

El estudio, titulado *Sucesión y buen gobierno*, señala que “en España, por desgracia, un 40% de las compañías no tienen definido un plan de sucesión”, añade Huerte. Cuestión, señala el experto, que, sin duda, debería de cambiar “por el bien de nuestras empresas y de la sociedad”. Pero, ¿qué motivos pueden provocar la sustitución de un CEO? “Forzar la sucesión de un alto directivo tiene que venir avalado por motivos de peso ya que tiene un coste económico, operativo y emocional importante”, agrega Núñez. Entre los más relevantes, el documento destaca la proximidad a la fecha de retiro del alto ejecutivo, cambios fuertes en el marco de la industria donde se ubica el negocio, una mala gestión, deterioro de relaciones con inversores o accionariado y traspasar las líneas rojas de la ética empresarial. “Al elaborar este informe nos hemos dado cuenta de que los principales objetivos que se buscan en una empresa con la elección de un sucesor son la renovación estratégica de la compañía, mejorar la cultura, asumir nuevos riesgos, mejorar la reputación o impulsar la innovación”, comenta el profesor de IESE. En este sentido, para un 77,1% de las compañías encuestadas la renovación estratégica es el principal factor de cambio de un directivo, acompañado de un cambio cultural (54,9%).

## Articular el proceso

“La importancia de tener un plan de sucesión para el CEO de una organización es un hecho acreditado por la práctica. Por ello, existen algunas claves para elegir correctamente al sucesor sin poner en peligro a la compañía”, detalla Núñez. La primera cuestión, continúan los expertos, es planificar la transición con detalle. “Esto implica definir la duración y el alcance de la transición, es-



Microsoft

## UN CASO DE ÉXITO

En 2014, Satya Nadella (en el centro, entre Bill Gates y Steve Ballmer) fue nombrado CEO de Microsoft, sustituyendo a este último. 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.

tablecer hitos clave y determinar cómo se llevará a cabo la transferencia de responsabilidades y conocimientos”, comenta Huerte. Asimismo, es importante que el consejo de administración tenga una comprensión clara de lo que la empresa necesita antes de discutir sobre los candidatos. Por otra parte, prosigue Núñez, “es crucial 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”, matiza Huerte.

Comunicar es otro de los pilares, admiten los especialistas, para alcanzar una sucesión exitosa. “Se tiene que ser transparente con 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”, concretan. Además, ya en

**La empresa debe saber cuáles son sus necesidades antes de discutir sobre posibles candidatos**

**“Forzar la sucesión de un directivo debe ser algo meditado, dado que tiene coste a varios niveles”**

la columna de vertebral del proceso, “hay que identificar y evaluar a los posibles candidatos internos”, destaca Núñez. Para ello, asegura el experto en sucesiones, se debe “considerar no sólo su experiencia y habilidades técnicas, sino también sus competencias de liderazgo, capacidad de toma de decisiones, estrategias y adaptabilidad”. A continuación, las compañías en busca de un nuevo líder deben formalizar planes de desarrollo una vez identificados los candidatos internos para cada uno de ellos. Estos deben incluir oportu-

nidades de capacitación, *coaching*, rotación de puestos y asignación de proyectos especiales. Este proceso debe ir acompañado de evaluaciones regulares del desempeño y el potencial de los candidatos internos y externos, ya que permite hacer un seguimiento de su progreso, identificar brechas de habilidades y ajustar los planes de desarrollo en consecuencia.

Finalmente, concluye Núñez, es vital “mantener una red de contactos y relaciones con profesionales de alto nivel para identificar posibles sucesores externos. Así como anticipar los desafíos que pueden surgir en el proceso de sucesión y desarrollar planes para superarlos”. El informe, de forma holística, pone en relieve que 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”, finalizan los autores.

## LIBROS



## La visión de una docena de líderes

¿Es la economía una ciencia agotada? ¿Está la política en total descrédito? En *La disrupción del liderazgo femenino* (LID Editorial), Juan Carlos Cubeiro y Zoe Cubeiro Alcaide recogen la visión y actuación de una docena de líderes que han transformado ambas disciplinas (como Angela Merkel, Mariana Mazzucato, Carlota Pérez, Jacinta Andern o Tsai Ing-Wen) para demostrar que la respuesta es que no. El libro sale a la venta la próxima semana.



## ► Novela gráfica con firma

Marjane Satrapi se hizo mundialmente famosa con *Persépolis*, una serie de cómics autobiográficos, que junto a su novela gráfica *Pollo con ciruelas* se adaptaron al cine. Ahora la iraní publica *Mujer, Vida, Libertad* (Reservoir Books), para el que reúne al politólogo Farid Vahid, al reportero Jean-Pierre Perrin y al historiador Abbas Milani, a los que se suman diecisiete de los mejores talentos del cómic.



## ► Distintas generaciones

Nacer en una época u otra tiene un profundo efecto en quiénes somos, en cómo nos relacionamos, en cómo consumimos y a quién votamos. Esta es la premisa de la que parte *El peso del tiempo* (Debate), escrita por el politólogo e historiador Oriol Bartomeus, y en el que analiza el peso de cada generación en la evolución política, describiendo en detalle cada una de ellas.