

# Plan de Sucesión del CEO

La sucesión del Gerente General (CEO) es una de las decisiones más importantes y estratégicas sobre las cuáles debe decidir el Directorio de una Empresa. Sin embargo no todas las Empresas cuentan con un proceso establecido y definido de cómo se llevará a cabo la sucesión del principal líder ejecutivo de la compañía. Esto llama principalmente la atención cuando es el Gerente General el principal responsable de llevar a cabo, en la operatividad de la Empresa, la estrategia que ha definido el Directorio, y si la persona elegida para cumplir esta misión no cumple con los requisitos requeridos, es el futuro de la Empresa el que está en juego.

El Gerente General es el principal rostro hacia la organización y sus trabajadores, es él/ella quien con su estilo de liderazgo promueve una cultura de cómo hacer las cosas, representa los valores de la Empresa hacia el interior, pero también hacia el exterior. No está de más comentar la incertidumbre que generó en los mercados financieros y en la misma organización la repentina renuncia en mayo de David West, ex CEO de Hershey Co, para irse a la compañía Del Monte Foods o la caída de las acciones de HP cuando estalló el escándalo y la consecuente salida de su CEO Mark Hurd, especialmente porque en esos momentos no existía un sucesor claro. Muy diferente fue el caso de Mc Donalds, cuando en el año 2004 el CEO Jim Cantalupo murió repentinamente y ya tenía designado a su sucesor, Charlie Bell que ya trabajaba en la Empresa desde los 15 años, quien al poco tiempo enfermó y dejó el cargo, pero ya tenían a Jim Skinner elegido para asumir el cargo con éxito, este es un ejemplo claro de una situación que podría haber provocado una crisis dentro de la organización, pero que fue sorteada con rapidez gracias a un claro Plan de Sucesión. Otro caso, fue la salida del recientemente fallecido Steve Jobs de Apple, quién fue reemplazado por Tim Cook, en el artículo *"Steve Jobs resigns. The minister of magic steps down"* de la revista The Economist (volumen 400, number 8748, agosto 2011) explican por qué es posible que Apple salga airoso de esta crisis, y una de las principales razones es que la Empresa tuvo el tiempo suficiente para planear la salida de Jobs y elegir rápidamente a Tim Cook como sucesor. Cook fue quien reemplazó a Jobs durante sus ausencias por su enfermedad, lo que le permitió prepararse con anticipación para asumir este cargo y dio la posibilidad al Directorio para verlo en acción. Claramente no es el único factor que asegurará o no el éxito futuro de Apple, pero es uno muy importante, ahora habrá que esperar y ver si Cook se gana la confianza de sus stakeholders.

En épocas anteriores, el Gerente General actual, se preocupaba de sugerir y preparar a su sucesor y el Directorio simplemente lo ratificaba; hoy en día, las cosas han cambiado, se sabe más sobre la importancia de un buen gobierno corporativo y de las implicancias que puede tener el que sus órganos de gobierno no funcionen adecuadamente. El Directorio es el órgano responsable de elegir al Gerente General, y no basta con aceptar lo que el actual gerente sugiere, sino que también debe trabajar en generar su propio análisis. El no tener un adecuado Plan de Sucesión deja a la Empresa vulnerable a posibles sucesos repentinos o no vislumbrados con suficiente antelación.

Las razones por las cuáles un Gerente General no puede continuar en el cargo son muchas (jubilación, despido, renuncia, enfermedad o accidente, entre otras), pero nos interesan especialmente aquellas situaciones en que el tiempo entre la notificación y la salida efectiva es corto porque se debe tomar una decisión rápidamente. ¿Cuál cree que será la reacción de los accionistas, la organización, los clientes, las instituciones financieras y los diferentes stakeholders si no hay un Plan de Sucesión claro? ¿El Directorio estará preparado para tomar la decisión sobre quién será el sucesor



Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo  
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas  
Familiars Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussées (Francia).  
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,  
Universidad de Chile.

Doctor in Business Administration,  
Liverpool University©



Natalia Fuenzalida E.

Ingeniero Comercial  
Máster en Economía y Políticas  
Públicas  
Universidad Adolfo Ibáñez

Consultor  
Proteus Management Consulting

rápidamente? ¿Cuál será el grado de seguridad con que el Directorio estará tomando una de las decisiones más importantes para la sustentabilidad de la Empresa? Tener un Plan de Sucesión claro minimiza éstas incertidumbres y ayuda a tener mayor información y preparación para tomar la mejor decisión sobre el futuro de la compañía.



Planificar la sucesión no significa comenzar recién a preocuparse cuando sabemos cuando el Gerente General saldrá, si no que debería ser un proceso continuo desde el inicio del ejercicio de su cargo, el Directorio debe evaluar constantemente su desempeño y los logros (o perjuicios) que va generando a la Empresa. El Directorio debería estar siempre informado sobre los talentos interiores de la compañía, de sus fortalezas y debilidades, tener una visión profunda de quiénes son los potenciales sucesores dentro de la Empresa e incluso, saber cuáles son los talentos externos que existen en el mercado y si cumplen con los requisitos del cargo.

Incluir al actual Gerente General en el proceso es positivo, es éste quien mejor conoce a los ejecutivos, cuáles son sus competencias y cuáles son los desafíos operativos diarios que hay que enfrentar. Sin embargo esto no es siempre fácil por la información asimétrica que existe entre el Gerente General y los directores, por lo que mantener prácticas de buen gobierno corporativo es un pilar fundamental. Siempre hay formas de permitir el mayor conocimiento de los ejecutivos claves de la compañía por parte del Directorio, dentro de su rol estratégico (sin interferir en la administración de la Empresa), usando informes de evaluaciones periódicas a cargo del Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos, teniendo claro cuáles son los sistemas de promoción de los liderazgos dentro de la Empresa, entre otros.

Diseñar y ejecutar el sistema de sucesión no es fácil, involucra planificar los plazos, el proceso, el reclutamiento interno y/o externo, el plan de traspaso del cargo y monitoreo del desempeño del sucesor, definiendo si será un proceso conocido por todos o si se realizará confidencialmente. Se deben definir criterios, perfiles de cargo, evaluaciones de los candidatos e incluso tomar decisiones que tienen implicancias desestabilizantes del status quo, como es el caso de decidir si se elegirá a un candidato externo o a uno interno.

Generalmente las Empresas eligen candidatos externos cuando no han encontrado al sucesor internamente o cuando los Directores deciden que es necesario generar cambios importantes dentro de la Empresa. Un Gerente General que no ha trabajado en la Empresa comúnmente está más dispuesto a hacer cambios e implantar su propio estilo de liderazgo, situación que puede ser vista como beneficiosa en algunas situaciones pero que también tiene sus riesgos. Las señales que puede provocar traer a alguien externo a la Empresa pueden ser perjudiciales, no sólo estamos diciendo que se requiere un cambio drástico, sino que también estamos diciendo que no hay nadie dentro de la Empresa que cumple con los requisitos para ser el Gerente General de la compañía, esto puede provocar dudas en los accionistas hacia el Directorio, pues pueden interpretar esta decisión como que no han sido capaces de incentivar un sistema de sucesión dentro de la Empresa o que la Empresa no ha sido capaz de formar nuevos liderazgos, y adicionalmente, para los posibles talentos internos esto puede generar desmotivación y provocar la búsqueda de nuevos empleos que les permitan desarrollar su carrera y ascender a cargos más altos. Adicionalmente, el plan debe incorporar los efectos (y como mitigar aquellos negativos) que puede generar en los candidatos no electos a sucesor, quienes a su vez han sido candidatos precisamente porque son valiosos para la organización.

---

*Planificar la sucesión no significa comenzar recién a preocuparse cuando sabemos cuando el Gerente General saldrá, si no que debería ser un proceso continuo desde el inicio del ejercicio de su cargo*

---



La habilidad que tenga el Directorio para manejar la situación de la sucesión es clave, no sólo porque es un tema estratégico muy relevante, sino también porque hay que tener presente el factor emocional y las expectativas que puede generar en el actual Gerente General y en los posibles candidatos (y en los que finalmente no son elegidos).

Algunas veces para el actual Gerente General no es fácil trabajar en el proceso de su propia sucesión, puede ser que lleve una larga trayectoria en la Empresa y le cueste traspasar el mando a otra persona, que sienta temor por una posible rivalidad con el candidato a sucesor o que tenga temor de ver disminuida la dependencia del Directorio hacia él. Generalmente cuando el proceso es paulatino, la fecha de salida del Gerente General es clara (edad de jubilación por ejemplo) y cuando él mismo ha participado en el proceso, su aporte será positivo y muy importante para el Directorio. Un programa básico del Plan de Sucesión programado y liderado por el propio Gerente General se puede ver en la figura 1.

Figura 1: Proceso de Sucesión



*Con el Plan de Sucesión permitimos que la Empresa tenga una vida sustentable más allá de la vida que pueda tener en el cargo el Gerente General, si éste ya no puede cumplir con su cargo, la Empresa debe tener la posibilidad de continuar exitosamente*

Con el Plan de Sucesión permitimos que la Empresa tenga una vida sustentable más allá de la duración que pueda tener en el cargo el Gerente General. Si éste ya no puede cumplir con su rol, la Empresa debe tener la posibilidad de continuar exitosamente. Es clave la responsabilidad del Directorio en esta materia y el ejercicio de su rol estratégico, no sólo en liderar el Plan de Sucesión del Gerente General, sino también, en instar la implementación de una cultura de sucesión en todos los niveles de la organización, para así mantener las fortalezas de la Empresa y permitir su continuo desarrollo y crecimiento a lo largo del tiempo.