

Cómo preparar el relevo del CEO

4 de marzo de 2009

Guido Stein y Álvaro San Martín recomiendan contar con un plan de sucesión del CEO para minimizar los riesgos de discontinuidad en el liderazgo de la empresa.

En la empresa, la selección del CEO es una de las decisiones más importantes que debe tomar un consejo de administración, pues está en juego la continuidad de la organización. Seguramente se trata de la decisión con mayor impacto interno y externo.

Encontrar relevos adecuados para los actuales CEO representa una de las mayores amenazas para el buen gobierno corporativo y cada vez se da con más frecuencia: entre el año 2000 y 2005, 470 de las *Fortune 1.000* cambiaron de CEO. Además, dos de cada cinco nuevos CEO fracasan en los primeros 18 meses en el cargo.

Por eso, el investigador Álvaro San Martín y el profesor [Guido Stein](#), del IESE, recomiendan en el estudio "[La sucesión del CEO](#)" contar con un plan de sucesión del CEO para minimizar los riesgos de discontinuidad en el liderazgo de la empresa. Además de explicar las etapas habituales de este proceso, los autores ofrecen una serie de recomendaciones tanto para aquellos que deben seleccionar al CEO como para los nuevos directivos que se incorporan al cargo.

Fases de la sucesión

En condiciones normales, se recomienda iniciar el proceso de sucesión al menos cuatro años antes de que el actual CEO manifieste su deseo de abandonar el puesto. Tradicionalmente, se han distinguido dos tipos de procesos: la carrera de relevos, en la que la elección del número dos de la compañía recae en un candidato tiempo antes de la salida del actual CEO;

y la carrera de caballos, en la que varios candidatos compiten por el puesto en el marco de una cultura meritocrática. Qué modelo es el más adecuado dependerá de cada situación.

En principio, los autores recomiendan la [sucesión interna](#). Aseguran que los *insiders* tardan mucho menos que los *outsiders* en hacerse con el cargo, puesto que conocen desde dentro los valores organizativos, los han asimilado en gran medida en su conducta habitual, y han tenido mayor exposición al consejo de administración y al CEO saliente.

Además, de esta forma se transmite una señal de meritocracia a toda la organización que favorece la retención del talento. La elección de un *outsider* indica que el consejo de administración quiere un cambio radical. En caso de optar por esta opción, lo más recomendable es contratar los servicios de una empresa cazatalentos.

En el caso de General Electric, pasados quince meses y tras algunas pruebas más, tres de los siete directivos fueron promocionados e invitados a formar parte del consejo de administración de la compañía. Los cuatro candidatos no seleccionados se convirtieron en altos ejecutivos de importantes compañías norteamericanas, algo muy habitual, pues es casi inevitable perder candidatos muy válidos por el camino y que muchos de ellos decidan dejar la empresa. Por eso, la transparencia y la justicia del plan de sucesión son vitales para asegurar la legitimidad del candidato finalmente elegido y ahorrar muchas sorpresas desagradables al resto.

Aprender del predecesor

Una vez elegido el futuro CEO, se inicia la etapa de transición, en la que se recomienda que convivan el CEO saliente y el actual número dos, que debe intentar aprender todo lo posible de su predecesor. Una relación fluida entre ellos beneficia a ambas partes, aunque se aconseja establecer límites para evitar que el directivo saliente se apegue al puesto.

Siguiendo con el ejemplo de General Electric, al cabo de un año se seleccionó a un candidato de entre los tres finalistas, Jack Welch, que cuatro meses después tomaba posesión del cargo de consejero delegado y presidente ejecutivo de General Electric. Entonces llegó el momento de comunicarlo a la organización y a la sociedad en general.

Los autores aconsejan que la compañía regule correctamente la información que proporciona sobre las causas de la salida del anterior CEO y las razones por las que ha elegido al sucesor. Conviene "ir por delante de los medios de comunicación", añaden, para asegurar la veracidad de lo que se publique y no dar pie a rumores o falsas interpretaciones que puedan dañar la

imagen de la compañía o entorpecer una suave transición en el liderazgo.

Decálogo de la adaptación

Llegados a este punto, el nuevo CEO ya está al mando de la empresa. En su primera etapa en el cargo, afronta principalmente tres retos: gestionar las expectativas del consejo de administración y de la alta dirección, comprometerse con el avance estratégico de la empresa y ganarse la confianza de todos los empleados.

Aunque todo proceso es único, este decálogo puede facilitar la tarea de adaptación del nuevo CEO:

1. Mantenga una actitud de aprendizaje constante.
2. Seleccione qué aspectos de la organización conviene entender primero.
3. Acomode la estrategia a la situación de la empresa.
4. Asegúrese algunas victorias tempranas para ganar credibilidad.
5. Mantenga un diálogo constante con el consejo de administración y los colaboradores.
6. Ajuste la estructura organizativa a la nueva estrategia de negocio.
7. Cree equipo.
8. Desarrolle coaliciones.
9. Mantenga el equilibrio en la organización.
10. Facilite la adaptación de todos los colaboradores.

Superada la fase de asentamiento, el CEO está en condiciones de comenzar a pensar en su sucesor. Así, el proceso vuelve a su punto de partida, de acuerdo con la cultura de sucesión, que conviene inculcar en toda organización para garantizar la continuidad en el liderazgo.

Las empresas familiares

El documento analiza brevemente el caso particular de la sucesión en las empresas familiares, donde conviene distinguir entre propiedad y gestión. Si, tras la salida del CEO, hay acuerdo en continuar la gestión del patrimonio familiar a través del negocio, conviene asegurar que los posibles candidatos cuentan con el talento necesario y un amplio apoyo, además de establecer reglas claras sobre la entrada en la empresa y la evaluación del desempeño.

Se debe transmitir la idea de que trabajar para el negocio familiar no es un derecho

adquirido, sino una magnífica oportunidad de servir a la creación de riqueza para la familia y para la sociedad. Si no se tienen garantías de estos requisitos, los autores aconsejan separar propiedad de gestión y profesionalizar la dirección de la empresa.

www.iese.edu/es/insight