

**Liderazgo para un entorno cambiante.** Este artículo forma parte de los publicados por la Práctica de Gobierno Corporativo y CEO's, *In Touch with the Board*, sobre las mejores prácticas en composición, evaluación, planes de sucesión y otros asuntos clave sobre Gobierno Corporativo.

## Guía práctica para la planificación de la sucesión del CEO

Los Socios de la práctica de Gobierno Corporativo en España han preparado este documento como introducción a la hoja de ruta que toda Comisión de Nombramientos debería tener a fin de asegurar que el correcto proceso de sustitución de su Primer Ejecutivo se produce de forma planificada. "Según un estudio de Booz & Company, durante la última década el mandato de los CEOs en las mayores 2,500 empresas del mundo se ha visto reducido de 8,1 a 6,5 años."

La transición de un Primer Ejecutivo a otro es un momento crítico en la historia de una empresa. Una transición sin problemas es esencial para mantener la confianza de los inversores, socios comerciales, clientes y empleados. El éxito de una transición vendrá determinado siempre por un plan de sucesión bien diseñado y mejor ejecutado.

La necesidad de incorporar un nuevo CEO puede estar prevista o no. En cualquiera de los dos casos, en el momento en que se necesita un Plan de Sucesión es demasiado tarde para comenzar a crear uno. De hecho, la revisión del Plan de Sucesión debe comenzar al día siguiente del nombramiento de un nuevo CEO. Por este motivo, el Consejo de Administración, a través de su Comisión de Nombramientos, tiene la responsabilidad última de supervisar la planificación de la

sucesión, debiendo constituir un asunto prioritario en su agenda, incluso en entornos donde haya problemas más inmediatos e importantes. De hecho, no sólo la SEC lo ha incluido entre sus recomendaciones más importantes de Buen Gobierno, sino que incluso algunos Inversores han reclamado judicialmente a los Consejeros de sus participadas por no haber previsto estas situaciones y deteriorarse bruscamente el valor de sus acciones durante periodos de vacío de poder, por falta de previsión.

Además de ser necesarias para minimizar riesgos, la planificación de la sucesión trae consigo varias ventajas añadidas:

- Proporciona un marco que impulsa el desarrollo de los altos directivos, provocando la alineación de

liderazgo en la cúpula de la empresa con las necesidades estratégicas de la misma.

- Se da al CEO, a través de un análisis continuo de los requisitos del puesto, la oportunidad de ajustar su papel en función de las cambiantes condiciones del negocio y las nuevas prioridades de la estrategia corporativa.
- Se fortalece la relación y el flujo de información entre los miembros del Consejo y el equipo directivo a través del contacto habitual que forma parte de la revisión de candidatos que conoce y evalúa.

Nuestra labor en Russell Reynolds Associates consiste en ayudar a los Consejos y CEO's en asegurar que el proceso se lleva a cabo con el mayor rigor, incluyendo una opinión cualificada independiente, objetiva y

externa, así como un análisis comparativo con candidatos externos. Con la experiencia llevada a cabo fundamentalmente en EE.UU. en esta materia, hemos desarrollado la siguiente guía práctica para el proceso de planificación de la sucesión.

## Establecer las bases

La planificación de la sucesión suele estar dirigida por las Comisiones de Nombramientos, salvo ocasiones que es realizada por la Comisión Delegada o una creada especialmente ad-hoc. En la actualidad, la participación del CEO varía (dependiendo de si la sucesión se ha previsto o es imprevista), siendo en ese caso el desarrollo de los candidatos internos su responsabilidad primordial. A menudo el Presidente de la Comisión de Nombramientos o un Consejero específico actúa como responsable en el día a día para asegurar el proceso y ser el nexo entre Consejo y CEO.

## Responsabilidad de iniciar el proceso

El Comité de Nombramientos y en última instancia el Presidente del Consejo de Administración, cuando no coincide en su papel de Primer Ejecutivo, y como garante del Buen Gobierno de la compañía, deben ser los responsables de definir y asegurar el correcto funcionamiento del proceso, previo consenso del Consejo de Administración.

## Crear un Plan de Sucesión por escrito

Más allá de los protocolos de urgencia que deben activarse ante la desaparición repentina de un CEO y que la mayoría de compañías

solventes disponen, debe existir un documento escrito que detalle el proceso de elección y sustitución de los Ejecutivos de una compañía, incluido su Primer Ejecutivo.

Plasmar por escrito estos procesos debidamente consensuados y su correcta aplicación ayudan a garantizar una transición ordenada y planificada, evitando la incertidumbre y que se produzcan maniobras políticas desestabilizadoras.

## Llevar a cabo, periódicamente, revisiones a fondo

El Consejo al completo, en coordinación con un Consejero especializado ó un alto Directivo de Recursos Humanos, debe revisar el plan de sucesión dos veces al año, incluyendo un examen de los estatutos y los procedimientos pertinentes a la sucesión, y llevar a cabo una revisión de las capacidades básicas, competencias, habilidades personales y características que se le exigirán al próximo CEO. Esta revisión constituirá un documento de trabajo que resumirá cuales son estos requisitos, para aplicarlos en caso de que se llevara a cabo la búsqueda de un nuevo CEO en cada momento.

Para determinar dichos requisitos, el Consejo debe comenzar por el examen de la estrategia de la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta el impacto de diversos escenarios posibles, tales como en qué medida se verá afectado el negocio por problemas como la creciente globalización, estabilidad geopolítica, escasez de financiación

ó digitalización de los procesos, concienciación del medio ambiente o condiciones de salud y desarrollo mundiales, por poner algunos ejemplos. Analizar el impacto de las tendencias generales de este tipo en la estrategia y objetivos propios, ayuda a asegurar que el próximo líder de la empresa tenga la capacidad y experiencia necesarias para responder al desarrollo de complejos acontecimientos en diversos frentes.

A continuación el Consejo deberá resumir estas consideraciones en un conjunto de capacidades necesarias que implicarán una serie de competencias y habilidades. El Marco de Evaluación de Russell Reynolds Associates ofrece un modelo para su implementación. Basándose en la situación de la empresa y posición competitiva, se establecerá un ranking de estas capacidades, competencias y habilidades.

## Análisis comparativo externo

El Consejo debe aprovechar esta oportunidad para observar y comparar a los CEO's que lleven a cabo su cometido con éxito, tanto dentro como fuera de la industria, e identificar los rasgos que han contribuido a determinados éxitos en concreto.

De hecho, un 20% de los nuevos CEO's que se nombraron en la última década entre las 2.500 compañías mayores del mundo fueron externos, fundamentalmente debido a una mayor exigencia por parte de los accionistas en el retorno de sus inversiones.

El hecho de contar con una empresa especializada en esta materia como Russell Reynolds Associates, permite llevar a cabo con total discreción y garantías la confección de una lista reducida de candidatos externos que deberá mantenerse actualizada y viva en función de sus agendas y prioridades. Los candidatos externos podrán ser evaluados de forma ciega aunque con su conocimiento del propósito ó bien simplemente monitorizados en su rendimiento al frente de la compañía que estén dirigiendo.

De esta manera, llegado el momento en cuestión, se dispondrá de 2 ó 3 candidatos externos a comparar con los 2 ó 3 internos, pero siempre contando con una evaluación independiente y externa que permita objetivizar y optimizar la decisión final.

### Evaluación del progreso de los candidatos internos

Mientras que Recursos Humanos gestiona los aspectos del día a día de la medición del desarrollo de los candidatos internos, el Consejo deberá ser informado anualmente y estar en contacto continuo con los candidatos internos a través de presentaciones al Consejo o Comisión Delegada, observaciones de campo y visitas a los lugares de trabajo. Se revisará el plan de desarrollo de liderazgo de cada candidato, según sea necesario en cada caso, revisando posibles avances y deficiencias que se produzcan.

Los Consejos deberán decidir si la cuantía y nivel de candidatos internos es suficiente o debe acudir al mercado

exterior con el fin de reforzarse. Para ello es necesario planificarlo con significativa antelación; **integrar a un ejecutivo que podría llegar a ocupar la posición de CEO por lo general requiere un tiempo de preparación de tres años para que el candidato llegue a integrarse plenamente en la cultura de la empresa en el momento en que la promoción se lleva a cabo.** (ver documento Russell Reynolds Associates sobre Cultural Analyst).

### Reducir el campo a dos o tres finalistas

A medida que se acerca la fecha prevista en la que será necesaria una renovación del Primer Ejecutivo, es necesario que el Consejo y CEO acuerden una lista reducida de candidatos posibles. La última oportunidad de desarrollo profesional para estos candidatos se debe diseñar de manera que estén en contacto directo con múltiples ámbitos de la empresa y estén a cargo de iniciativas clave, como la supervisión de la entrada en una nueva región geográfica o la integración de una adquisición, que será un reflejo del tipo de complejidad de los desafíos con que tendrá que enfrentarse como nuevo CEO, dando al Consejo, al mismo tiempo, la oportunidad de evaluar su desempeño.

Aunque se producirán muchas especulaciones tanto a nivel interno como externo en este momento en el proceso de sucesión, es importante disipar cualquier atmósfera de competencia que se pueda producir; los finalistas no deberán sentirse

enfrentados entre sí, sino que se les pondrá a cargo de distintos dominios en los que poder desarrollar su liderazgo y tener la oportunidad de crear programas que contribuyan a producir beneficios para la empresa durante un cierto período de tiempo continuado, sin tener que competir directamente.

No obstante éste no es un proceso que deba permanecer oculto a los candidatos que forman parte del mismo.

## Puesta en práctica del Plan

### Evaluación de los candidatos finalistas

Aproximadamente un año antes de que el Consejo acuerde la fecha prevista en la sucesión se deberá activar el protocolo. Se hará una revisión final a la lista de competencias del CEO incluyendo cambios o enmiendas cuando sea necesario. Posteriormente, la Comisión de Nombramientos debe poner en práctica una evaluación exhaustiva de los candidatos finalistas, incluyendo:

- **Entrevistas en profundidad centradas en las competencias** para recabar las capacidades y habilidades esenciales para el puesto.
- **Toma de referencias en 360 °** para recoger mayor información de sus superiores, pares en la industria, colegas y subordinados directos.
- **Pruebas psicométricas online**, interpretadas por un psicólogo especializado en la evaluación de

## Competencias y factores de éxito de un CEO

### Visión Estratégica para los negocios

- Ágil y con capacidad para integrar material proveniente de un amplio rango de campos de aprendizaje y pensamiento, sabiendo enfrentarse con efectividad a situaciones complejas y ambiguas.
- Desarrolla un entendimiento básico de los problemas que rompe clichés y va más allá de lo superficial, sabiendo simplificar y sintetizar situaciones complejas del entorno.
- Tan optimista para liderar (espera el éxito, con frecuencia reconoce el potencial y la oportunidad, nunca se siente víctima y asume riesgos calculados) como realista en la ejecución (práctico, asertivo, evalúa la situación e identifica los problemas con claridad).

### Asegurar el éxito táctico diario

- Capaz de intervenir directamente o mantenerse al margen, dependiendo de la situación.
- Exigente consigo mismo y con los demás, compite consigo mismo.
- Capaz de manejar el rendimiento activamente/hace que las cosas se cumplan, aclarando las prioridades, haciendo frente a los problemas y a las personas problemáticas.
- Contrata, desarrolla y consigue retener a personas con auténtico talento.

### Relaciones y Comunicación

- Perceptivo respecto a los demás.
- Capaz de empatizar y de escuchar con efectividad.
- Capaz de comunicarse de una forma efectiva con diferentes audiencias, tanto a nivel interno como externo.

### Motivación

- Interesado en ser un CEO/motivado para serlo; dispuesto a dedicarle tiempo y esfuerzo.
- Comprometido con los objetivos corporativos, su consecución y anteponiendo los intereses de la compañía a los suyos propios.

### Negocio

- Ya ha creado y maximizado resultados de éxito en más de una Empresa, Organización ó División similar.
- Demostrada capacidad para mantener el valor comercial del negocio.
- Ha incrementado el perfil del negocio de las empresas o entidades en las que ha trabajado.
- Su experiencia total le da credibilidad ante el Consejo, Junta de Accionistas y Stakeholders.

### Preparado para la situación

- Está preparado para el escenario/ámbito de competencia/escalafón del momento presente tanto como para el futuro.
- Está preparado para las estrategias y tácticas del momento presente tanto como para el futuro.
- Está preparado para la cultura de empresa del momento presente y la que se aspira a conseguir.
- Está preparado para el mercado/el sector y/o tiene experiencia en los mismos.
- Su agenda personal/familiar encaja para acceder a la posición.

ejecutivos, que identificará cualidades intangibles.

### **Comparación de candidatos internos con sus pares de otras empresas**

Con ello nos aseguramos de que la empresa selecciona a los mejores CEO disponibles y no sólo la mejor opción de entre sus propias filas. El enfoque habitual es recurrir a consultores independientes para la evaluación interna, y luego identificar a los candidatos más adecuados en el mercado. A menudo esta lista incluye no sólo a los candidatos dentro del sector en cuestión, sino también a los provenientes de otros sectores adyacentes, asegurándose así de tener en cuenta los candidatos más aptos dentro de todos los posibles.

Basándose en esta información, así como en otros datos recogidos en la fase de evaluación, se da una puntuación numérica a los candidatos internos y también a los externos, cubriendo transversalmente todas las competencias necesarias, como se ilustra en la siguiente página. El Comité de Nombramientos, por lo general con la ayuda de consultores externos, también presenta una evaluación detallada por escrito.

### **El Consejo toma su decisión final**

Una vez tomada la decisión por el Comité de Nombramientos, deberá supeditarla al Consejo de Administración, siendo éste el Órgano que deberá ratificar la decisión final una vez compare los candidatos internos y externos disponibles en ese momento.

## **Éxito en la transición**

Una vez seleccionado el candidato finalista es muy importante desarrollar un plan de transición detallado, para que el nuevo CEO se beneficie de un buen comienzo. Para que una transición sea sólida se llevará a cabo a lo largo de un año, en cinco fases:

### **1. Comenzar a compartir información de una forma intensiva**

El CEO saliente y el entrante se reúnen con frecuencia para un debate en profundidad sobre los estilos de funcionamiento, conocer el entorno y las expectativas de los Miembros de Consejo y la Alta Dirección, así como otros grupos interesados, incluidos los inversores, acreedores, clientes, analistas y las autoridades competentes. En determinados momentos participarán en la discusión los miembros del equipo directivo individualmente.

### **2. Comunicación con Stakeholders**

Pasada esta fase de información, se deberá presentar el nuevo CEO a los actores de la empresa en una serie de sesiones de recogida de información. De esta manera ayudamos al CEO saliente a pasar el relevo con elegancia y al nuevo CEO a conseguir el apoyo de los diversos actores, así como una actitud positiva hacia él, sobre todo de aquellos que aún no conoce personalmente.

### **3. Desarrollar un plan de transición por escrito**

Se desarrolla un calendario detallado con la participación y el

apoyo del equipo directivo, para facilitar un ordenado traspaso de funciones y responsabilidades. Si el nombramiento ocurre por promoción interna, incluye la promoción del directivo que ocupará el puesto anterior del nuevo CEO. Si el CEO saliente se queda como Presidente, se debe definir claramente sus funciones para que no interfiera con el nuevo CEO.

### **4. Comunicar el plan de transición**

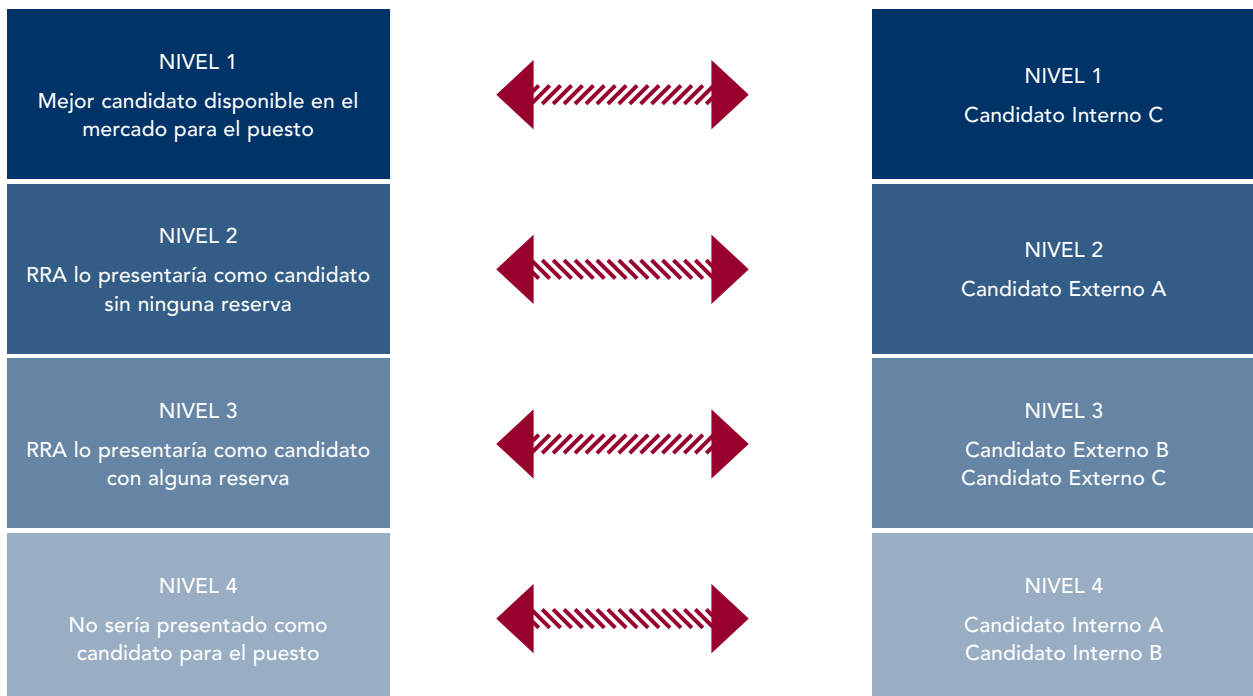
Se debe comunicar el plan de una forma efectiva, tanto a nivel interno como a nivel externo, para proyectar una sensación de estabilidad y una perspectiva positiva. Un adecuado reconocimiento del CEO saliente es un componente importante; no demostrar el adecuado reconocimiento hacia los logros legítimos del líder saliente pone en riesgo la credibilidad de sus partidarios en la organización y en el Consejo.

### **5. Fortalecer las relaciones con el Consejo**

Incluso en el caso de que el Consejo conozca al nuevo CEO, es importante que comience a relacionarse con él o con ella en su nueva función en reuniones cara a cara y de uno en uno. Si el nuevo CEO es una promoción interna, se le puede ir incluyendo paulatinamente en las reuniones del Consejo. En la medida de lo posible, el CEO saliente deberá dar apoyo y facilitar la adaptación de su sucesor durante todo el proceso.

## Informe de Evaluación

	Visión y Estrategia	Asegurar el éxito táctico	Relaciones y Comunicación	Motivación	Negocio	Preparado para la situación	Media personal
Candidato Interno A	3	4	3	2	3	2	2.8
Candidato Interno B	3	4	1	2	3	2	2.5
Candidato Interno C	5	5	5	4	5	4	4.7
Candidato Externo A	4	5	3	3	4	5	4.0
Candidato Externo B	4	4	4	4	3	2	3.5
Candidato Externo C	3	2	3	4	4	3	3.2



# RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

**Liderazgo para un entorno cambiante.** En el ambiente empresarial de hoy en día, el éxito está conducido por el talento, la visión y el liderazgo de los Altos Directivos. Russell Reynolds Associates es una firma líder en la búsqueda y evaluación de Altos Directivos, con más de 300 consultores localizados en 40 oficinas en diferentes países. Nuestros Consultores trabajan mano a mano con organizaciones públicas y privadas para seleccionar y evaluar Altos Directivos y Consejeros que proporcionen crecimiento y éxito a largo plazo. Nuestro profundo conocimiento de los sectores, así como los retos que nuestros clientes afrontan en sus negocios, junto con nuestro entendimiento de cuáles son las características que conforman un líder efectivo, aseguran la incorporación de los mejores equipos a nuestros clientes. [www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)

## Americas

### Atlanta

1180 Peachtree St., NE  
Suite 2250  
Atlanta, GA 30309-3521  
United States of America  
Tel: +1-404-577-3000

### Boston

One Federal Street, 25th Floor  
Boston, MA 02110-1007  
United States of America  
Tel: +1-617-523-1111

### Buenos Aires

Buenos Aires Plaza  
Manuela Sáenz 323  
Seventh Floor, Suites 14 and 15  
C1107CBP Buenos Aires  
Argentina  
Tel: +54-11-4118-8900

### Calgary

Suncor Energy Centre, West Tower  
#3000, 150-6th Avenue, S.W.  
Calgary, AB T2P 3Y7  
Canada  
Tel: +1-403-538-1972

### Chicago

155 North Wacker Drive  
Suite 4100  
Chicago, IL 60606-1732  
United States of America  
Tel: +1-312-993-9696

### Dallas

8401 N. Central Expressway  
Suite 650  
Dallas, TX 75225-4404  
United States of America  
Tel: +1-214-220-2033

### Houston

600 Travis Street, Suite 2200  
Houston, TX 77002-2901  
United States of America  
Tel: +1-713-754-5995

### Los Angeles

11100 Santa Monica Blvd.  
Suite 350  
Los Angeles, CA 90025-3384  
United States of America  
Tel: +1-310-775-8940

### Menlo Park

2500 Sand Hill Road  
Suite 105  
Menlo Park, CA 94025-7015  
United States of America  
Tel: +1-650-233-2400

### Mexico City

Torre Reforma  
Paseo de la Reforma  
115-1502  
Lomas de Chapultepec  
México 11000, D.F.  
México  
Tel: +52-55-5249-5130

### Minneapolis/St. Paul

225 South Sixth Street, Suite 2550  
Minneapolis, MN 55402-3900  
United States of America  
Tel: +1-612-332-6966

### New York

200 Park Avenue  
Suite 2300  
New York, NY 10166-0002  
United States of America  
Tel: +1-212-351-2000

### San Francisco

101 California Street  
Suite 2900  
San Francisco, CA 94111-5829  
United States of America  
Tel: +1-415-352-3300

### São Paulo

Edifício Eldorado Business Tower  
Av. Nações Unidas, 8501  
11º Andar  
05425-070 São Paulo - SP  
Brazil  
Tel: +55-11-3566-2400

### Stamford

301 Tresser Boulevard  
Suite 1210  
Stamford, CT 06901-3250  
United States of America  
Tel: +1-203-905-3341

### Toronto

Scotia Plaza, Suite 3410  
40 King Street West  
Toronto, ON  
M5H 3Y2  
Canada  
Tel: +1-416-364-3355

### Washington, D.C.

1701 Pennsylvania Avenue, NW  
Suite 400  
Washington, D.C. 20006-5810  
United States of America  
Tel: +1-202-654-7800

## Asia/Pacific

### Beijing

Unit 3422 China World Tower 1  
No. 1 Jian Guo Men Wai Avenue  
Beijing 100004  
China  
Tel: +86-10-6535-1188

### Hong Kong

Room 1801, Alexandra House  
18 Chater Road Central  
Hong Kong  
China  
Tel: +852-2523-9123

### Melbourne

Level 51, Rialto Towers  
525 Collins Street  
Melbourne VIC 3000  
Australia  
Tel: +61-3-9603-1300

### Mumbai

Unit 9(A), Grand Hyatt Plaza  
Santacruz (East)  
Mumbai 400 055  
India  
Tel: +91-22-6733-2222

### New Delhi

203, Eros Corporate Tower  
Nehru Place  
New Delhi 110 019  
India  
Tel: +91-11-4603-4600

### Shanghai

Room 4504, Jin Mao Tower  
88 Century Avenue  
Pudong, Shanghai 200121  
China  
Tel: +86-21-6163-0888

### Singapore

2 Shenton Way  
#08-01 SGX Centre 1  
Singapore 068804  
Singapore  
Tel: +65-6225-1811

### Sydney

Level 40, Aurora Place  
88 Phillip Street  
Sydney NSW 2000  
Australia  
Tel: +61-2-9258-3100

### Tokyo

Izumi Garden Tower 14F  
1-6-1 Roppongi  
Minato-ku, Tokyo 106-6014  
Japan  
Tel: +81-3-5114-3700

## Europe

### Amsterdam

World Trade Center  
Tower H, 18th Floor  
Zuidplein 148  
1077 XV Amsterdam  
The Netherlands  
Tel: +31-20-305-7630

### Barcelona

Edificio Prisma  
Avda. Diagonal, 613, 2ª  
08028 Barcelona  
Spain  
Tel: +34-93-494-9400

### Brussels

Boulevard St.-Michel 27  
B-1040 Brussels  
Belgium  
Tel: +32-2-743-12-20

### Copenhagen

Kongens Nytorv 3  
DK-1050 Copenhagen K  
Denmark  
Tel: +45-33-69-23-20

### Frankfurt

Operturm  
Bockenheimer Landstr. 2-4  
60306 Frankfurt  
Germany  
Tel: +49-69-75-60-90-0

### Hamburg

Stadthausbrücke  
1-3/Fleethof  
20355 Hamburg  
Germany  
Tel: +49-40-480-661-0

### London

Almack House  
28 King Street  
London SW1Y 6QW  
United Kingdom  
Tel: +44-20-7839-7788

### Madrid

Calle Miguel Angel, 11  
Seventh Floor  
28010 Madrid  
Spain  
Tel: +34-91-319-7100

### Milan

Via Mascheroni, 5  
20123 Milan  
Italy  
Tel: +39-02-430-0151

### Munich

Maximilianstraße 12-14  
80539 München  
Germany  
Tel: +49-89-24-89-81-3

### Paris

7, Place Vendôme  
75001 Paris  
France  
Tel: +33-1-49-26-13-00

### Stockholm

Hamngatan 27  
SE-111 47 Stockholm  
Sweden  
Tel: +46-8-545-074-40

### Warsaw

Belvedere Plaza  
ul. Belwederska 23  
00-761 Warsaw  
Poland  
Tel: +48-22-851-68-38

### Zürich

Löwenstrasse 28  
CH-8001 Zurich  
Switzerland  
Tel: +41-44-447-30-30