



102

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La crisis generada en una empresa por la sucesión de su máximo dirigente puede tener menores repercusiones en la marcha de la sociedad si es adecuadamente gestionada. Identificar un líder para la transición, una buena comunicación, transparencia y motivación son esenciales para una buena transición en la que la pérdida de conocimiento sea reducida. El apoyo y la participación del Consejo en este período son claves para un cierre efectivo de la crisis.

EXECUTIVE SUMMARY

The crisis that appears in the company life when a CEO has to be substituted can have lower negative impact in the evolution of the company when properly managed. Identify a leader for the transition plan, a good communication, transparency and motivation are essentials for a correct transition orientated to a reduced level of knowledge loss. The support and participation of the Board in this period is critical for an effective end of the crisis.

La Sucesión de un CEO: la gestión de la crisis



Santiago Barba Vera
Universidad de Deusto



santiago@sbvconsulting.com

La sucesión del consejero delegado, presidente ejecutivo o director general de una compañía es siempre una situación crítica en la gestión de una empresa. Del éxito de la operación de sucesión puede depender que la empresa se vea más o menos afectada en sus resultados y que sus equipos humanos se sienten más o menos motivados, desplazados o incluidos en el futuro de la misma.

La gestión del proceso de sucesión del primer ejecutivo en una empresa es una tarea siempre compleja. Con el objetivo de elaborar unas recomendaciones sobre la transición, es preciso analizar cual es el origen de la crisis que da lugar al cambio, decidir la disponibilidad e interés de un recambio interno o externo, formar un comité que gestione el cambio y asegure una amplia monitorización e implicación por parte del Consejo de Administración, identificar una persona que lidere la operación hasta su fin y apoyar la integración de la persona en su nuevo cargo.

El primer factor a tener presente es el de aceptar que realmente se trata de una crisis y como tal hay que gestionarla. Diversas preguntas fluyen rápidamente en este asunto:

- ¿La sustitución es programada y anticipada por el Consejo?
- ¿Se dispone de un sustituto interno que pueda asumir el puesto?
- ¿Se desea un sustituto interno?
- ¿Se dispone de un directivo capaz de liderar el proyecto de transición hasta la incorporación de un nuevo CEO?
- ¿La sustitución afecta o puede afectar a más miembros del equipo directivo o Consejo?
- ¿Cómo se puede asegurar la motivación, apoyo y colaboración del o de los equipos directivos?
- ¿Cómo se gestiona y controla la comunicación de la crisis?
- ¿Qué equipo va a gestionar la crisis?
- ¿Cómo se asegura la transmisión del conocimiento interno al nuevo CEO?
- ¿Cuándo está integrado el nuevo CEO?
- Tras la integración ¿Qué se va a hacer con el equipo gestor de la crisis?

LA SUCESIÓN DE UN CEO; LA GESTIÓN DE LA CRISIS

De la manera en que se desencadene la sucesión va a depender, en gran manera, el tempo y la forma en que se gestione la crisis

El segundo factor a considerar es que esa crisis ha de ser afrontada de forma pausada, transmitiendo tranquilidad, con aplomo y decisión para no trasladar a la organización más intranquilidad de la necesaria. La gestión de la crisis deberá ser un asunto que renueve la organización pero perturbando lo menos posible a los niveles inferiores de la misma.

De la respuesta a estas y muchas otras preguntas surge el modelo de transición a implantar en cada caso, trato en este artículo de recoger mis recomendaciones y experiencia en el asunto.

El Proceso de Sustitución de un CEO

De la manera en que se desencadene la sucesión va a depender en gran manera el *tempo* y la forma en que se gestione la crisis. No es el mismo supuesto cuando se destituye a un CEO que cuando este se jubila o decide cambiar de empresa con un preaviso pactado o que cuando como resultado de una fusión o adquisición por otra empresa el máximo directivo es destituido.

En cualquier caso, es conveniente tener previsto cuáles van a ser los pasos a dar, que pueden responder a un esquema cuyas líneas principales no son excesivamente complejas. Lo más complicado es la posterior gestión de la propia crisis que tiene más relación con factores de Recursos Humanos que con factores de gestión empresarial.

Uno de los primeros factores a tener presente es el deseo de que la crisis afecte lo menos posible a la gestión corriente de la empresa. La manera en que se desencadene, se gestione y se cierre la crisis ayudará mucho a conseguir este deseo.

Sustitución programada: Se produce cuando, por edad, pactos u otro tipo de factores, el Consejo de Administración conoce la fecha de la futura salida del CEO. En este caso lo mejor es una programación de la salida, el establecimiento de un Plan de Sucesión, su puesta en marcha con anticipación y su ejecución en los plazos determinados.

Siendo este el caso más recomendable -ya que probablemente es el que menos interfiere en la propia gestión- es el que despierta menos interés, precisamente por la sensación de normalidad que transmite. Para llevar a cabo una sucesión de este tipo, la decisión tiene que estar meditada, ajustada a un calendario, la empresa ha de hacer el esfuerzo de disponer y preparar a una persona para, en un plazo pactado, darle la máxima responsabilidad de la misma. Hay que contar con los posibles candidatos internos, aquellos que pueden aspirar al puesto, entre el Consejo y el CEO se debe decidir si interesa un can-

didato interno o no, teniendo presente que la decisión que se adopte puede condicionar el futuro en la empresa de los directivos o consejeros que pudieran aspirar al puesto.

Una vez identificado el candidato debe diseñarse el Plan de Sucesión y efectuar un seguimiento de su ejecución. Ambos factores -la definición y el seguimiento- son críticos para el buen fin de la sucesión.

Compañías como General Electric consideran clave el asegurar que disponen siempre de al menos un sustituto interno al CEO. En algunos bancos españoles hemos asistido a muy buenas sustituciones de presidentes gracias a la programación previa de la misma.

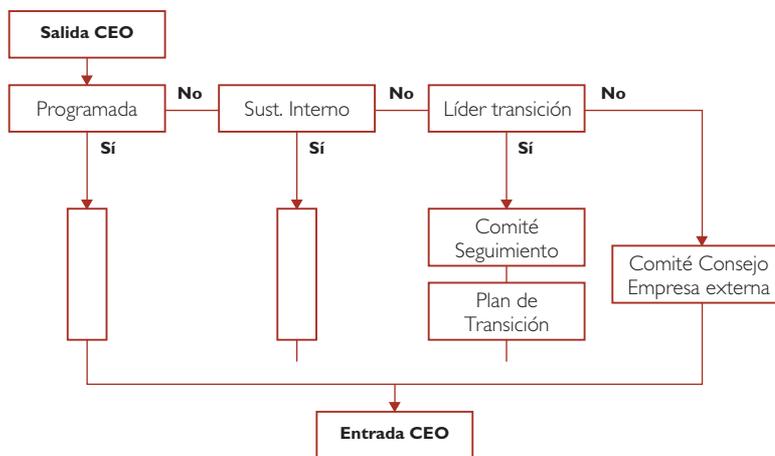
PALABRAS CLAVE

Crisis, Liderazgo, Comunicación, Transparencia, Motivación

KEY WORDS

Crisis, Leadership, Communication, Transparency, Motivation

El proceso de sustitución de un CEO



Sustitución No Programada: Es esta probablemente la forma más habitual en la sucesión de un CEO y puede producirse también de varias maneras; desde la salida del CEO por una reorientación profesional a la decisión del Consejo de cambiarlo por la evolución de la compañía, pasando por pactos entre los accionistas o por un proceso de fusión. En cualquier caso, la crisis en una salida no programada es más compleja de gestionar que cuando se trata de una salida previamente planificada. Factores como el plazo son aquí determinantes, ya que aunque los contratos tienen normalmente cláusulas de preaviso importantes, rara vez el CEO permanece en el puesto todo ese tiempo y programa o apoya su sucesión. Generalmente la sustitución debe gestionarse entre el Consejo y el equipo directivo de la empresa.

Una vez definida la salida del CEO, el Consejo de Administración debe plantearse, de manera inmediata varias preguntas:

LA SUCESIÓN DE UN CEO; LA GESTIÓN DE LA CRISIS

- ¿Se dispone de candidatos internos entre el equipo directivo con capacidad para cubrir la posición vacante?
- ¿Quiere el Consejo promocionar algún candidato o prefiere incorporar "savia nueva" al equipo?
- ¿Qué modelo de transición se quiere implantar?,
- ¿Quién va a liderar la transición?
- ¿Cómo se va a hacer el proceso de contratación de un nuevo CEO?
- ¿Cómo se va a producir la integración del CEO en el equipo?

Si existen candidatos al puesto vacante en el interior de la empresa y se considera apropiada su promoción, la transición será más tranquila, fácil y ordenada.

Si existe uno o varios candidatos al puesto vacante en el interior de la empresa pero se opta por incorporar "savia nueva" para revitalizar o reorientar la gestión, la transición será algo más compleja. En este caso los factores críticos son (1) evitar la desmotivación que pueden sufrir los posibles candidatos internos, (2) asegurar la colaboración durante el período transitorio, (3) asegurar el mantenimiento del equipo directivo hasta que el nuevo CEO tome sus decisiones. El tacto, la comunicación, los aspectos económicos y los motivacionales son también fundamentales.

Un factor importante si se va a incorporar una persona del exterior, es

identificar un miembro del equipo directivo o del Consejo al que encargar el liderazgo de la transición hasta la entrada del nuevo CEO. Siempre es bueno que la empresa cuente con una persona de referencia, alguien que canalice las decisiones y la gestión y que apoye y asegure el proceso de transición, el mantenimiento de la motivación, el mantenimiento del equipo y tras la entrada de su sustituto el traspaso de papeles y conocimiento. Este es un caso en el que, muy probablemente, la persona que efectúe ese proceso se "queme" en el mismo.

Si no podemos ofrecerle una salida digna y gratificante dentro de la empresa, en un plazo reducido lo más probable es que la abandone. Este riesgo debe ser conocido y es conveniente explicitarlo por ambas partes para asumirlo y tratar de mitigarlo o incluso de apoyarlo si fuera el caso. En este caso son también factores críticos (1) el apoyo a las decisiones, (2) la motivación, (3) la comunicación -con el Consejo, con los empleados y con el exterior- y (4) la motivación profesional e incluso económica para la función a desempeñar.

Una vez incorporado el nuevo CEO la crisis no debe cerrarse de forma abrupta; hay que facilitar una buena integración de la persona en el organigrama

En el caso en que la empresa no disponga de candidatos internos, o no le interese promocionarlos y, además, no disponga de un miembro del equipo al que dar la responsabilidad de la transición, deberá optar por que sea el propio Consejo el que lidere la transición con el apoyo de un Comité de Dirección, aunque también puede subcontratarse la operación con alguna empresa experta en este tipo de asuntos.

El Plan De Transición (desde la salida de un CEO a la entrada de otro)

Puede ser más relevante hablar del Plan de Transición en los casos de sustitución no programada de un CEO, en caso de transición programada hablaríamos de un Plan de Sucesión.

En las sustituciones de un CEO hay que ser ágiles en la gestión, la comunicación y la toma de decisiones. Es importante evitar el "vacío de poder" que se trasmite como un cáncer por toda la organización en momentos de crisis si no se ve convenientemente atajado. La comunicación de qué es lo que el Consejo de Administración va a hacer y cómo va a hacerlo debe ser simultánea a la comunicación de la salida del CEO. Evitar tiempos muertos y rumorología es una de las claves del momento

Una guía de actuación para esta gestión de crisis puede ser la siguiente:

• **Previo a la salida:**

- Pactar la comunicación de la salida del CEO con el Consejo:
 - A quien comunicar
 - Quien comunica
 - En que soporte comunica

- Si existe un sustituto interno acordar el puesto y el momento. Lo óptimo sería comunicar que la persona asume el nuevo puesto inmediatamente tras comunicar la salida del anterior CEO, despejando de esta manera dudas en la organización.
- Si se va a dar la responsabilidad transitoria a un miembro del equipo o el Consejo:
 - Acordar el puesto y el momento
 - Pactar la comunicación a transmitir
 - Diseñar el órgano de apoyo del Consejo
 - Definir cómo se va a hacer la contratación del nuevo CEO
 - Definir las reglas de juego (puede optar o no a la sucesión, que cargo va a ostentar, cual es su situación tras ese período...)
 - Pactar las condiciones del desempeño a realizar



LA SUCESIÓN DE UN CEO; LA GESTIÓN DE LA CRISIS



108

- Si no existe nadie capacitado para gestionar la transición en el equipo directivo, definir cómo se va a llevar a cabo y a cargo de quién va a efectuarse.

- Definir un Comité de Seguimiento del Consejo que sea operativo hasta la incorporación de un nuevo CEO que pueda ayudar en las decisiones y encauzar los problemas.

- **En el momento de la salida**

- Comunicar la salida
- Comunicar la forma en que se va a llevar a cabo la transición
- Hablar con todos los miembros del equipo directivo
- Explicar la situación a las "fuerzas vivas" de la empresa

- **En los días siguientes a la salida:**

- Reunir el comité de seguimiento para definir los aspectos claves a gestionar durante la transición.
- Identificar al personal clave que no nos interesa perder en el período de transición,
- Diseñar un "Plan Específico de Apoyo" con el objetivo de garantizar la cohesión y mantenimiento del equipo clave en un período que puede alargarse más de lo previsto. Este apoyo debe contener aspectos como la participación a realizar o las primas o reconocimientos a obtener por asegurar la transición.
- Comenzar cuanto antes con las medidas operativas que transmitan normalidad y mantener todos los mecanismos establecido de control y reporting.

- **Durante el período de transición:**

- Centrarse en los aspectos importantes.
- Gestionar con normalidad. No se trata de transmitir que "no pasa nada en la organización", pero sí de infundir un elevado nivel de confianza y tranquilidad,
- Planificar el Día D (la incorporación del nuevo CEO) y el Día D+1 (cómo se va a gestionar su integración),
- No precipitar la selección salvo que la compañía no tenga quien pueda gobernarla,
- Preparar el Traspaso de Papeles y conocimiento,
- Transmitir solidez y control a la organización

Comunicación, claridad, transparencia, motivación y bonificación son palabras clave en este proceso, especialmente si los encargados de la transición van a actuar como "fontaneros" en la gestión de la crisis.

¿Cómo asegurar que no se pierde conocimiento en la transición?:

Una vez superado el impacto emocional de la salida del CEO de la empresa, se inicia una etapa de intranquilidad, que no quedará despejada hasta tiempo después de la entrada del nuevo CEO.

El cambio produce nuevas posibilidades, pero también frustra expectativas y además, la rotura del "contrato psicológico" con el anterior número uno provoca una mayor facilidad para que personas clave de la organización reorienten su carrera en otras empresas, lo que origina varios problemas; (1) pérdida de personal y conocimiento clave, (2) sensación de desbandada y (3) dificultad de selección de personal directo para un CEO que aún no ha llegado o que acaba de llegar.

Una comunicación personal del presidente o el Consejo con el personal clave es fundamental, ha de ser rápida, franca, sincera y explicando las reglas de juego. Las explicaciones oficiales son necesarias para mostrar que a pesar de todo alguien vela por los intereses de la empresa en el momento de la crisis.

Al equipo gestor de la transición se le solicita un trabajo especial y más intenso, y sobre todo, una labor institucional de apoyo al cambio, para que esa operación lleve aparejado un mantenimiento del conocimiento es importante asegurar que en el Comité de Seguimiento se prepara un Plan de Transmisión del mismo por lo que todo aquello que previamente se haya avanzado en gestión del conocimiento (sistemas documentales, estructurados...) será un plus muy importante a la hora de no perderlo en la transición.

Cuando la transición no ha sido programada es inevitable un cierto nivel de pérdida del conocimiento, por lo que es responsabilidad del Consejo el diseñar la operación tratando de que esa pérdida sea lo más reducida posible y durante el tiempo más breve posible.

Durante el período de crisis, hasta que haya un nuevo CEO integrado en la empresa, es importante aparcar los problemas menos urgentes y dedicar los esfuerzos a tareas esenciales como (1) gestionar la empresa, (2) mantener el equipo, y (3) ordenar y diseñar la transmisión de conocimiento.

¿Cómo cerrar la crisis?

Una vez incorporado el nuevo CEO, la crisis no debe cerrarse de forma abrupta, hay que facilitar una buena integración de la persona en la organización y transmitirle el conocimiento -lo máximo posible- de la misma, pero dejando margen para que la nueva persona se haga una composición de lugar y tome sus propias decisiones.

*En la gestión de una crisis
de liderazgo la empresa
se juega mucho más que la
transición de un CEO a otro; se
juega el equipo directivo y el
prestigio social*

LA SUCESIÓN DE UN CEO; LA GESTIÓN DE LA CRISIS

Si la transición se ha encargado a un miembro del equipo directivo o a un grupo del mismo, es esencial valorar, reconocer y recompensar el trabajo realizado. El equipo que ha liderado la transición sigue manteniendo gran cantidad de conocimiento, es un referente en la empresa y ha realizado una tarea clave en la historia y en la marcha de la compañía. Asegurar su colaboración ha sido esencial para la transición y también lo es el reconocer el trabajo realizado.

Conclusiones

La forma en que se abren, gestionan y cierran este tipo de crisis dice mucho de la cultura de las empresas, los Consejos de Administración y los equipos directivos. Normalmente nadie está a priori preparado para afrontar y gestionar una crisis de este estilo, pero el trabajo que se realice durante la misma puede ayudar a una empresa a identificar a personas clave que son capaces de aparcarse sus diferencias por el bien de la empresa.

Unas breves recomendaciones para orientar la sucesión del CEO en una compañía pueden ser:

- Estudiar los orígenes de la crisis que motiva el cambio,
- Si existe un "Plan de Transición" pactado previamente con el Consejo, la gestión del cambio será más simple,
- EL primer ejecutivo es una persona clave en la gestión, por lo que es el Consejo quién ha de liderar la transición, crear un comité de apoyo para definir el modelo de transición y efectuar el seguimiento de la misma es una de sus funciones,
- Identificar un líder de referencia -del equipo directivo o del Consejo de Administración- para que no se produzcan vacíos de poder en ese periodo,
- Apoyarse en el equipo directivo, con transparencia y comunicación, utilizando su conocimiento y su experiencia ayuda a evitar fugas de personas relevantes en un período crítico para la compañía,
- Monitorizar la integración del nuevo primer ejecutivo para asegurar una buena transmisión de conocimiento.

En la gestión de una crisis de liderazgo la empresa se juega mucho más que la transición de un CEO a otro, se juega el equipo directivo y el prestigio social de una operación que normalmente es más transparente hacia el mercado de lo que pudiera parecer. Afrontar la gestión de una crisis de liderazgo con la implicación directa del Consejo de Administración, buena comunicación, transparencia en la gestión de la crisis y motivación de los equipos de personas que participan en la misma o están expectantes ante los resultados no garantiza pero sin duda ayuda a una sucesión mas ordenada y a un mejor resultado para la empresa.

Bibliografía

Ciampa D.; Michael D. Watkins, Harvard Business Review, (1999) *"The Successor's Dilemma"*, Harvard Business Review, november 1999, 77 (6), pp. 160-168.

Freeman, Kenneth W. (2004) *"The CEO's real legacy"*, Harvard Business Review, november 2004, pp-54-59

Lorsch, J.W.; Rakesh Khurana. (1999) *"Changing Leaders: the Boards role in CEO succession"*, Harvard Business Review, may-june 1999, 77 (3), pp.96-105

Werther, W.B. Jr., (2004) *"Continuity Planning as a dimension of corporate governance"*, The Human Resource Planning Society

Wiersema, M. (2002). *"Holes at the Top, why CEO firings Backfire"*. Harvard Business Review, december 2002, pp.70-79

