

## LA SUCESION DEL CEO

Guido Stein

Alvaro San Martín

# LA SUCESION DEL CEO

Guido Stein<sup>1</sup>

Alvaro San Martín<sup>2</sup>

## Resumen

Gobernar la continuidad en el liderazgo al frente de una compañía es una de las responsabilidades más importantes que deben asumir el consejo de administración y el CEO. Para evitar discontinuidades en la dirección que afecten negativamente al rendimiento, es preciso inculcar a todos los niveles una auténtica cultura de sucesión en los puestos clave. Estas páginas tratan específicamente la puesta en práctica de un plan de sucesión del CEO, como figura de mayor impacto en toda la organización. En primer lugar, se examinan las ventajas e inconvenientes de dicho plan; a continuación, se hace un repaso de algunos factores contextuales en los procesos de sucesión, como las distintas causas de las salidas de los CEO; también se estudian las fases más relevantes del proceso de sucesión: elección, nombramiento, primera etapa en el cargo y vuelta al comienzo; por último, se hace referencia al caso particular del relevo del CEO en una empresa familiar.

<sup>1</sup> Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

<sup>2</sup> Investigador, IESE

# LA SUCESION DEL CEO

## Introducción

El reemplazo de un líder por otro ha sido fuente de fascinación y, también, de auténticos conflictos. Está en juego la continuidad o ruptura de una situación, con consecuencias muy dispares para ganadores y perdedores. En la empresa, la selección del CEO<sup>1</sup> es una de las decisiones más importantes que debe tomar un consejo de administración. Esta figura no sólo tiene un enorme impacto en la marcha de la compañía, sino que el mismo proceso de sucesión, por un lado, influye profundamente en la imagen que los empleados, inversores, analistas, accionistas y otras *constituencias* tienen de la organización y de su liderazgo y, por otro, ejerce una notable presión en todo el equipo directivo, de modo más notable si el candidato viene de fuera.

En general, el CEO es consciente de que el último servicio que puede realizar a su empresa es que le suceda alguien mejor que él. Como veremos, su colaboración en esta tarea es, sin embargo, complicada en su diseño y en su puesta en práctica, ya que entran en juego muchos factores: la marcha de la compañía, los planes de futuro, el propio CEO, el consejo de administración o el ente similar en empresas familiares, los candidatos seleccionados y el equipo directivo. Las consecuencias del acierto o del fracaso en la elección, y su posterior ejecución, afectan a toda la empresa. Seguramente se trata de la decisión con mayor impacto interno y externo a la propia organización (Chaganti y Sambharya, 1987; Jauch et al., 1980; Zald, 1969; Bower, 2007).

A pesar de su relevancia, la forma en que se produce el relevo del CEO ha recibido limitada atención en la literatura científica: Hendersen et al. (2006); Carter y Horsch (2003); Canals (2008); Conger et al. (2001), y Stiles y Taylor (2001). Es verdad que muchos de estos procesos se

---

<sup>1</sup> En la terminología anglosajona se distingue el puesto del *Chief Executive Officer*, que en castellano podría traducirse como consejero delegado, o director general, allí donde no exista aquel, del de *Chairman* (también *Chairperson*), o presidente del consejo de administración. Si ambos cargos coinciden en una persona, se habla entonces del *CEO-Chairman*. En general, el *CEO* tiene la mayor responsabilidad sobre la marcha del negocio y el gobierno de la organización, mientras el *Chairman* preside el consejo de administración, ante quien rinde cuentas el *CEO*, otros comités directivos, y lleva a cabo funciones institucionales. En realidad, se produce una relación inversamente proporcional: cuanto más poder ejecutivo desempeña uno, más limitadas son las funciones del otro.

han producido, al menos tradicionalmente, en medio de un cierto secretismo. Una investigación rigurosa de los procesos de sucesión requeriría el acceso, por ejemplo, a las deliberaciones en el seno del consejo de administración y otro tipo de eventos internos de gran sensibilidad para la organización. No obstante, lo que quizás antes era válido o razonable, ahora se ha vuelto, en general, contraproducente. En el mundo empresarial, la información fluye con asombrosa rapidez en los mercados financieros, se sigue con atención cada decisión relevante y se juzga su impacto en la marcha futura de la empresa. Quién será el próximo CEO ciertamente es una decisión relevante. Por eso, la opacidad de los procesos de sucesión ya no es una característica deseable (Lorsch y Khurana, 1999). De hecho, la falta de transparencia puede ser interpretada en ocasiones como un deseo de ocultar información desfavorable.

Esta demanda de mayor transparencia ha coincidido con un cambio fundamental en el papel que desempeña el consejo de administración. En el pasado, el CEO asumía la iniciativa de encontrar un sucesor y el consejo se limitaba a rubricar la elección. Ahora, y de modo especial desde la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos en 2002, a raíz de diversos escándalos corporativos, el consejo debe ser un órgano mucho más activo en la dirección de la compañía, que se manifiesta entre otras cosas en prestar mayor atención a los planes de sucesión, con objeto de seleccionar y asimilar mejor a los nuevos CEO (Rothwell, 2005). Estudios recientes confirman que el papel del CEO ha cambiado notablemente en los últimos años (Lucier et al., 2007). Antes, su poder apenas se topaba con límites. Ahora debe armonizar su trabajo con el de un consejo de administración considerablemente más activo y con las preocupaciones de unos *stakeholders* mucho más atentos a la marcha de la compañía. En estas circunstancias, el CEO que quiera atender eficazmente a todas estas demandas tendrá que rodearse de un sólido equipo de dirección y de un buen grupo de consejeros de confianza.

Además de explicar las etapas habituales de este proceso, describir las partes que intervienen y sus funciones, los autores desean extraer conclusiones y realizar valoraciones que se puedan convertir en criterios aplicables para quienes tienen que adoptar este tipo de decisiones.

## 2. Plan de sucesión del CEO

El punto de partida para aceptar cualquier iniciativa empresarial es justificar debidamente su necesidad. Con este fin, habría que argumentar, en primer lugar, si el CEO juega un papel clave en la marcha de la organización. En segundo lugar, qué pasaría si, por cualquier motivo, se deja de contar con los servicios del actual CEO y no se dispone sobre la marcha de un recambio idóneo. En tercer lugar, si la selección no planificada de un CEO implica mayor riesgo de ser errónea. Por último, las consecuencias de incurrir en una decisión de sucesión equivocada.

Frente a esta posibilidad, cabría plantearse la existencia de un plan de sucesión del CEO que minimizase los riesgos de discontinuidad en el liderazgo de la empresa. Como es evidente, este plan tendría unos costes en términos de diseño organizativo, consultoría externa, tiempo de los directivos, desarrollo de herramientas para su implementación, etc. En definitiva, la necesidad de un plan de sucesión se justificaría si los costes –en sentido amplio– de dicho plan fueran menores que los costes de la discontinuidad en el liderazgo o, en otras palabras, de no disponer del CEO adecuado en el momento preciso (Rothwell, 2005).

## Sucesión espontánea

Comenzando por el primer punto, la relevancia del papel del CEO, no existe consenso entre los académicos. Por un lado, los hay que afirman que el CEO juega una función determinante en la marcha de las compañías (Wissemma et al., 1980; Leontiades, 1982; Gupta, 1984; Kesner, 1989; Hambrick y D'Aveni, 1992; Cannella y Lubatkin, 1993; Cacioppe, 1998), y que contar con CEO a la altura de las circunstancias no es sólo una opción deseable, sino un requisito fundamental para permanecer en el combate empresarial. Otros restan importancia a su contribución y consideran que las empresas pueden funcionar perfectamente ajenas a los dictados de la alta dirección (Lieberson y O'Connor, 1972; Weick, 1976; Salancik y Pfeffer, 1977; March, 1981; Starbuck, 1983).

No obstante, hay que matizar que los partidarios de esta segunda postura se apoyan en la observación de instituciones de gran tamaño y altamente burocratizadas, donde las rutinas condicionan en gran medida el funcionamiento cotidiano de la organización. Es decir, ante *inputs* constantes se responde con *outputs* constantes. En ausencia de estímulos nuevos, en realidad no hay necesidad de adaptación y, por tanto, tampoco de tomar decisiones discrecionales. ¿Qué lugar queda, pues, para la dirección? Ahora bien, si el entorno es cambiante, las respuestas no deberían ser automáticas y, en este caso, sí sería relevante acertar con las decisiones que se toman. Por tanto, quien tenga el poder de decisión ejerce una influencia importante. La pregunta que surge ahora apunta a si es necesariamente el CEO quien ostenta ese poder de decisión. Es cierto que en algunas organizaciones la toma de decisiones se ha descentralizado en grados variables. Cuanto más repartido esté el poder, menor influencia tendrá el CEO, y viceversa. Por tanto, si el entorno en el que se desenvuelve la empresa es dinámico y el poder de decisión está concentrado en gran parte en la alta dirección, se puede afirmar que el CEO jugará un papel muy relevante. A nuestro juicio, la mayoría de las empresas cumple ambos requisitos, de manera que concluimos que el CEO es un puesto clave en la organización.

Conviene examinar las consecuencias de tener un CEO que no puede continuar en el cargo y de carecer de un sucesor claro. Resulta importante matizar que las razones de su salida de la organización pueden ser voluntarias o involuntarias. Entre las primeras, podemos mencionar su deseo de retirarse por estar cercano a la edad de jubilación o su traslado a la dirección de otra compañía por motivos de lo más variados: diferencias con otros ejecutivos, cansancio después de tiempo en el cargo, ofertas suculentas de otras empresas, verse poco idóneo para el puesto, etc. Entre las segundas, además de causas repentinas –como una enfermedad grave o el fallecimiento súbito– también podría darse el caso de que el consejo de administración llegue a la conclusión de que el actual CEO no está en condiciones de dirigir la empresa, después del deterioro prolongado o preocupante de algunos indicadores económicos, financieros o comerciales. Habitualmente, se toma esta decisión después de constatar que rectificar el rumbo no es mera cuestión de tiempo y, en consecuencia, se impone un cambio urgente en la dirección. El actual CEO pierde entonces la confianza del consejo, ya sea por su incompetencia profesional, por su falta de liderazgo o por no satisfacer las expectativas de quienes lo nombraron en su momento (Puffer y Weintrop, 1991). También podría suceder que la necesidad del cambio surja de la lucha entre diversas facciones en el seno del consejo de administración o entre los altos ejecutivos. Es importante, por eso, no perder de vista la dimensión política de las organizaciones. Volveremos más adelante a las causas de la salida del actual CEO, que determinan el contexto inicial del proceso de sucesión (Ocasio, 1994; Allen, 1981).

El siguiente paso nos lleva a considerar si la designación no planificada para el puesto de CEO entraña mayor riesgo de ser errónea que si hubiera sido debidamente proyectada. Si no hemos previsto un plan de sucesión, el consejo de administración se encuentra limitado a lo que tiene dentro o lo que pueda encontrar fuera. Parece sensato afirmar que la incertidumbre respecto de la idoneidad de candidatos, que hasta entonces no habían sido considerados para el puesto de CEO y que el consejo desconoce, al menos en parte, implica mayores riesgos de no acertar en la decisión (Charan, 2005). Se trata, en definitiva, de un caso típico de información asimétrica, fenómeno que se tratará más adelante al abordar los problemas principal-agente dentro de la teoría de la agencia. Un plan de sucesión minimiza, si es eficaz, esta incertidumbre.

En ausencia de un plan de sucesión, el problema se puede agravar, además, con la necesidad de nuevos cambios en el CEO para enderezar el rumbo de la empresa. Así, una excesiva rotación en el máximo puesto ejecutivo provoca inestabilidad corporativa (Friedman y Saul, 1991; Kesner y Dalton, 1994; Kesner y Seborá, 1994; Shen y Cannella, 2002). En uno de los trabajos pioneros en el campo de la sucesión a nivel ejecutivo, Grusky (1960) afirmó que un bajo nivel de desempeño provoca habitualmente el relevo del CEO; el nuevo responsable tarda tiempo en hacerse con las riendas; mientras tanto, se erosiona la calidad de las operaciones, que en último término conduce a peores niveles de eficiencia y se retroalimenta el proceso, dando lugar a un círculo vicioso.

Como Bower (2007) advierte, debido a la complejidad de los mercados globales, a la creciente competencia y a las agobiantes expectativas de los inversores y mercados de capitales, desde finales del siglo pasado se han producido dos cambios: los mandatos de los CEO se han reducido drásticamente y crece fuertemente el número de compañías que buscan CEO externos. De hecho, de acuerdo con los estudios de la consultora Booz, Allen y Hamilton (Lucier et al., 2007), la rotación anual de los CEO a nivel mundial entre 1995 y 2006 se incrementó el 59%. La rotación provocada por bajo desempeño aumentó durante este mismo período en un 318%. En 2006, uno de cada tres CEO dejó su puesto involuntariamente. Desde 2000 hasta 2005, 470 de las *Fortune 1.000* han cambiado de CEO. La permanencia en sus puestos se ha reducido hasta los 7,8 años, y dos de cada cinco nuevos CEO fracasa en los primeros 18 meses en el cargo (Ciampa, 2005). Quizá por eso algunos autores afirman que encontrar relevos adecuados para los actuales CEO representa una de las mayores amenazas para el buen gobierno corporativo (Dalton y Dalton, 2007). De los datos anteriores se puede deducir que las organizaciones tienen que prestar mayor atención a los procesos de selección y asimilación de los CEO.

Desde otra perspectiva similar, la sucesión del CEO puede ser fruto de un cambio reactivo o proactivo. Entendemos por cambio reactivo aquel que surge por un cambio exógeno a la dirección y que impone una respuesta de adaptación defensiva. Por el contrario, el cambio proactivo está impulsado por la necesidad de adaptarse a una situación de amenaza todavía no manifiesta ni patente. Se intuye que, en caso de producirse, será demasiado tarde para dar una respuesta adecuada, o que se podría dar una adecuación mejor si se actúa ahora con iniciativa. Este último enfoque es el que proponemos, pues permite a la empresa ir por delante -y no a remolque- de los acontecimientos.

Como es natural, las implicaciones de cada tipo de cambio son muy distintas. En una situación de cambio reactivo y repentino en la dirección es más frecuente el recurso a candidatos de fuera, a los que se concede mayor libertad de actuación, a cambio de resultados palpables en un corto plazo de tiempo. La sustitución del CEO suele estar acompañada de relevos en otros puestos directivos, que pueden actuar como chivo expiatorio. Se trata de una señal clara del deseo de imprimir una nueva estrategia, que saque a la empresa de la crisis. Por eso, la

contratación de un directivo externo suele ser interpretada como signo de inestabilidad en la empresa, que se traduce a su vez en una bajada de la cotización bursátil si esa situación no era ya conocida por el mercado (Shapiro y Ogden, 1997). En el cambio proactivo, los promotores de una nueva orientación deben hacer frente a mayores resistencias, porque la necesidad de cambio no es evidente para todo el mundo. A fin de cuentas, se trata de anticiparse a unos posibles escenarios que nadie puede certificar que vayan a tener lugar. En estos procesos se produce, por tanto, una lucha debido a la divergencia de expectativas, que hacen que unos sean motores y otros frenos del cambio.

Aunque la sucesión del CEO se puede plantear como una cuestión puntual –incluso repentina–, en este trabajo apoyamos la tesis de gobernar la sucesión como una tarea permanente. En el primer caso, el actual CEO abandona sus funciones de forma inesperada, ya sea por enfermedad, fallecimiento o salida súbita de la empresa, o también cabe la posibilidad de que el consejo de administración esté sobre aviso acerca de la salida no inminente del CEO y decida actuar con suficiente anticipación en la búsqueda de un sucesor idóneo. En ambas circunstancias, una vez que se ha resuelto el problema del relevo, dirigen su atención a otros frentes. En cambio, en el segundo caso no existe un motivo externo especial de alarma para pensar en la sucesión, sino que se trata de un empeño continuo y sistemático del consejo por tener el CEO adecuado en el momento adecuado. Entendemos, por tanto, que disponer de un plan de sucesión es un síntoma de buena dirección de la organización en general (Zajac, 1990; Bower, 2007; Canals, 2008): habrá un empeño por mejorar la calidad de los ejecutivos, el CEO estará muy comprometido en el desarrollo de sus colaboradores y, en principio, los riesgos de discontinuidad en el liderazgo serán mucho menores.

En definitiva, los costes de no disponer de un plan de sucesión del CEO pueden ser muy elevados. Resulta interesante preguntarse si las empresas tienen un CEO apropiado –en función de la estrategia y la cultura de la organización– y, con una visión más amplia, si existe algún plan que garantice esta adecuación en el futuro (Groves, 2007). Ahora bien, ¿qué implicaría lanzar un plan de sucesión? En San Martín y Stein (2008), merece la pena dar unas breves pinceladas del proceso. Se encuentra una exposición detallada de lo que se trata en este punto.

### **Sucesión planificada: selección de candidatos**

La sucesión consiste en la puesta en práctica de un programa de desarrollo directivo que sirva para seleccionar, atraer, desarrollar y retener a los individuos de alto desempeño y potencial que, en última instancia, nutrirán el *pool* de candidatos internos a CEO (Lorsch y Khurana, 1999). Se trata de un programa deliberado y sistemático, que nace con el impulso y respaldo del actual CEO y del consejo de administración, que se dirige a todos los estratos de la compañía mediante unas políticas y procedimientos conocidos y asimilados por toda la organización, compatibles con la estrategia general de recursos humanos (Friedman, 1986; Rothwell, 2005).

En primer lugar, el CEO y el consejo deben diseñar a conciencia su estrategia de negocio, de acuerdo con las exigencias previsibles del entorno y la evolución interna de la propia organización. Hemos visto que, para llevar a cabo esta estrategia, el CEO juega un papel clave, de manera que se impone la necesidad de contar en todo momento con las personas idóneas para llevarla a cabo, comenzando por el propio CEO. Este planteamiento requiere traducir los objetivos –de tipo operativo, financiero, comercial, etc.– que se deriven de la definición de la estrategia en términos de competencias directivas que deberán reunir el CEO y su equipo directivo. Por tanto, habría que definir el perfil deseado de CEO mediante un conjunto de

competencias necesarias para llevar a cabo sus funciones, dentro de las líneas marcadas por la futura estrategia empresarial (Wissema et al., 1980; Leontiades, 1982; Gupta, 1984). Así como los escenarios previstos pueden ser diferentes, es conveniente manejar una cartera diversificada de posibles candidatos a CEO que puedan encajar en cada uno de esos escenarios.

Este grupo de candidatos sería objeto de un seguimiento cercano por parte del actual CEO y del consejo. Además de un conocimiento personal en entornos variados, formales e informales, convendría obtener información a través de evaluaciones periódicas (Lorsch y Khurana, 1999). Esas evaluaciones tendrían por objeto conocer el grado de desarrollo en cada candidato de las competencias previamente definidas como deseables. A la hora de realizar una evaluación de los candidatos, hay que destacar también la capacidad de autonomía, el criterio propio de decisión y la independencia en la acción. En realidad se trata de la pregunta de ¿qué puede hacer por sí mismo? Para contestarla puede resultar muy valiosa la opinión de los subordinados, porque dar cuentas a alguien es un modo muy agudo de llegar a conocerlo.

Los candidatos internos que cumplan con el perfil deseado de CEO ofrecen la importante ventaja de conocer desde dentro los valores organizativos, que conforman la cultura corporativa, y sobre todo de haberlos incorporado ya a su estilo profesional. A la vez, han tenido mayor exposición al consejo de administración y al actual CEO, que estarán en mejores condiciones de evaluar sus competencias y el grado de encaje con el puesto. Es decir, ambas partes han adquirido ya un bagaje considerable de conocimiento mutuo que facilita enormemente el acierto en la decisión de designar un candidato.

Además, el recurso frecuente a los candidatos internos emite una señal a toda la organización, y en especial a la alta dirección, de que hay recorrido en el seno de la empresa. La promoción interna repercute positivamente en la cohesión y compromiso del equipo directivo, características que a su vez favorecerán el trabajo conjunto, del que dependen la eficacia y los resultados también en el presente. Por eso, el desarrollo de los colaboradores se convierte para el CEO en un trabajo que nunca termina. Si la contratación de personas de fuera llegara a ser el método habitual de sustituir al CEO, la mayoría de los directivos con aspiraciones elevadas tendrían que buscar su ascenso a CEO fuera de la empresa. Se perdería así una fuente importante de talento y motivación.

Collins (2001) afirma que promocionar al puesto de CEO a alguien interno es un rasgo que distingue a las empresas *magníficas*. De la muestra que él estudió, menos del 5% de los CEO procedía de fuera. Comparativamente, el 30% de las menos exitosas coincidían en el CEO externo, y más del doble de los CEO que habían tenido un mandato más corto, estaban al frente de compañías con peores resultados.

Apoiados en la abundante literatura científica disponible, en estudios de campo y en nuestra experiencia docente y consultora, una tesis que pretendemos exponer apunta a que, en general, el rendimiento de los CEO y otros directivos de primer nivel que proceden de dentro de la empresa es mayor que aquellos que provienen de otra empresa o de otro sector, medido en términos de resultados, por ejemplo, financieros (Allen et al., 1979; Worrell y Davidson, 1987; Zajac, 1990).

Por supuesto, se pueden adoptar medidas para enriquecer el conjunto de posibles candidatos incorporando directivos de fuera de la compañía para puestos intermedios, de modo que haya tiempo para que desarrollen dentro de la casa la parte de su carrera que les faltaría para ser candidatos con opciones. Esta política permite calibrar el desempeño de modo continuo y

transparente durante un período adecuado de tiempo. Es decir, convertimos en predecible la promoción de un *extraño*, y, por tanto, que en su caso lo acepte mejor la organización.

Con esa información se podría diseñar un programa individual de desarrollo para cada candidato, cuyo propósito sería, naturalmente, la adquisición en mayor profundidad de las competencias menos desarrolladas y la consolidación de aquellas mejor incorporadas al comportamiento habitual de cada candidato. Dentro de este plan individual se podrían diseñar actividades de formación a medida, como contar con los servicios de un *coach* de alta dirección o de un mentor, habitualmente un ejecutivo sénior o jubilado en ésta u otra organización, con experiencia dilatada en el trabajo como CEO.

Rothwell (2005) afirma que son el actual CEO y el consejo de administración los primeros a los que conviene convencer de las bondades de un plan de sucesión. A fin de cuentas, la necesidad de tal iniciativa no es evidente ni universal. Tiene sus ventajas, pero también consume considerables recursos en forma de diseño organizativo, tiempo de los directivos, reuniones de seguimiento, desarrollo de herramientas de evaluación, etc., de manera que la decisión de lanzar o no el programa deberá partir, como en cualquier decisión de inversión, de un análisis coste-beneficio y de los riesgos implicados. ¿Cuáles son los costes derivados de perder gente clave –en particular, el CEO– sin una sucesión clara a mano, frente a los costes de un programa de desarrollo directivo que asegure esa continuidad? ¿Qué pasaría si el CEO de la compañía fallece inesperadamente, se retira en seis meses o le queda un año de vida, y no hay recambios disponibles? ¿Cómo se ha gestionado la sucesión en los puestos clave en el pasado? ¿Han sido procesos perjudiciales por su diseño o puesta en práctica? La respuesta a estas preguntas puede aportar luces sobre la conveniencia de adoptar el programa en una compañía en particular.

### 3. Causas de la salida del CEO

En el comienzo del proceso de sucesión se dan normalmente unas circunstancias que provocan la salida del actual CEO y que exigen poner en marcha la maquinaria de búsqueda de un relevo. Este contexto tiene importantes repercusiones en cuándo y cómo se producirá la sucesión.

No todas las causas son igualmente relevantes desde el punto de vista teórico. Por ejemplo, los fallecimientos o enfermedades acontecen de manera incontrolable y, además, representan quizá menos del 5% de las salidas de los CEO (Vancil, 1987; Finkelstein, 1996). Jubilaciones anticipadas por motivos personales o traslados a otras empresas son causas involuntarias de salida y sería interesante investigar hasta qué punto han sido provocadas por circunstancias de la organización. Los ejecutivos pueden abandonar sus puestos a causa de la fatiga o falta de motivación, como consecuencia tal vez de la notable presión a la que se han visto sometidos para alcanzar determinados objetivos, del conflicto con grandes accionistas o miembros del consejo de administración o de un entorno estresante e hipercompetitivo. Es posible, incluso, que las salidas que parecen voluntarias no sean, en realidad, tan discrecionales, sino que han sido provocadas en gran medida por la insistencia del consejo de administración.

El motivo más frecuente de abandono de las tareas ejecutivas es el retiro obligatorio. Este factor tampoco ofrece un gran interés teórico, pues viene determinado por el marco legal. De todas maneras, puesto que su aplicación no es obligatoria en muchos países, sí resulta oportuno estudiar las razones organizativas que impulsan a los consejos de administración a establecer o suspender tales medidas. Detrás de cambios en estas provisiones, puede haber una intención de evitar el atrincheramiento de los ejecutivos sénior o las maniobras de un CEO influyente que

convence al consejo de que su mandato debería extenderse más allá de lo que marca la ley. Esta resulta una línea interesante de investigación en el futuro.

Freeman (2004) hace una defensa de la limitación de los mandatos de los CEO basada en la eventual obsolescencia que en muchos casos incapacita al máximo ejecutivo para seguir en el puesto. En entornos competitivos, las empresas tienen que adecuar continuamente su estrategia. Esto exige que los directivos, con el CEO a la cabeza, hagan constantes esfuerzos por reinventarse. No obstante, la capacidad de renovación tiene un límite, de manera que llega un momento en el que las acciones del CEO se hacen más predecibles y, en último término, no tienen más recursos para seguir adaptando la compañía a los nuevos cambios. Este autor afirma, además, que el conocimiento de que sus días están contados puede motivar al CEO a hacer un sprint para acabar su mandato del mejor modo posible.

Finalmente, se encuentra el despido, quizá la causa más estudiada por los académicos. El despido es la consecuencia de un complejo conjunto de factores (Fredrickson, Hambrick y Baumrin, 1988). No está claro el porcentaje de las salidas que se deben a los despidos, ya que en ocasiones las empresas no los presentan como tales a la opinión pública. Algunos autores han estimado que representa entre un 10 y un 20% de los abandonos de los CEO (Herman, 1981; James y Soref, 1981; Vancil, 1987; Boeker, 1992). Los métodos para adivinar la verdadera causa de esos relevos han sido múltiples: edad del CEO saliente (si está por debajo de 65 años, se infiere que ha sido despedido), triangulación a partir de fuentes variadas de información, es decir, contrastar si por distintos canales se llega a la misma conclusión, etc. Por tanto, una primera dificultad que presenta el estudio de los despidos es su inequívoca identificación. Nos centramos, en adelante, en las causas del despido del CEO.

## Bajo rendimiento

Han sido numerosos los artículos que han abordado esta cuestión. Unos se han fijado exclusivamente en las consecuencias para el CEO, otros, para los altos ejecutivos en general y, finalmente, se ha tratado también desde la perspectiva más amplia de la rotación ejecutiva en general, donde se incluyen despidos y salidas voluntarias. Los indicadores de rendimiento más usados en la bibliografía son: ratio de rentabilidad para los accionistas (McEachern, 1975; Salancik y Pfeffer, 1977; James y Soref, 1981; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984); evolución de las cotizaciones bursátiles (Benston, 1985; Coughlan y Schmidt, 1985; Warner, Watts y Wruck, 1988; Naveen, 2006); la tasa de crecimiento de las ventas (Boeker, 1992) o la diferencia entre las expectativas de los inversores y el beneficio de la compañía (Puffer y Weintrop, 1991; Lucier et al., 2007). Estos últimos autores, responsables del reciente informe anual de la consultora Booz, Allen y Hamilton sobre sucesión ejecutiva, y a la vista de los ocho informes anteriores, concluyen que los consejos de administración son cada vez menos tolerantes con los bajos niveles de desempeño de las compañías.

Casi todos los estudios confirman que el bajo rendimiento precede a los despidos de ejecutivos. Aunque el patrón estadístico es robusto, su poder explicativo no es tan contundente: el rendimiento organizativo explica sólo menos de la mitad de varianza de las salidas (Finkelstein, 1996). A fin de cuentas, es posible que algunos CEO hayan sido despedidos mientras su compañía ofrecía buenos indicadores de rendimiento, mientras que otros han permanecido en el cargo a pesar de los malos resultados de la empresa. Quizá se podría refinar estos estudios al contemplar el rendimiento desde varias perspectivas (tendencia, persistencia o la desviación respecto de las expectativas) o al manejar un indicador más global del rendimiento. En

cualquier caso, los estudiosos de la sucesión a nivel ejecutivo han buscado otras causas de las salidas de los CEO. Una línea interesante ha sido las condiciones de agencia en la organización.

## Condiciones de agencia

Desde que Berle y Means (1932) introdujeron la distinción entre propiedad y dirección, muchos teóricos de la organización se han concentrado en las consecuencias de las relaciones entre dueños (principal) y ejecutivos (agentes) sobre múltiples aspectos, entre ellos la salida del CEO.

Algunos estudios se han fijado en las repercusiones de la configuración de la propiedad en la permanencia del CEO en el puesto. McEachern (1977) encontró que los directivos-propietarios (con más del 4% de las acciones) tenían mandatos más largos que los CEO sin propiedad. Salancik y Pfeffer (1980) mostraron, además, que en estas circunstancias, el CEO-propietario era más inmune a las consecuencias disciplinarias de un mal rendimiento de la empresa, lo que les permitía gozar, en definitiva, de mandatos más largos. Boeker (1992) también encontró que, conforme más dispersa era la propiedad, mayor era la inmunidad del CEO.

La teoría de la agencia también se ha fijado en la composición del consejo de administración. Salancik y Pfeffer (1981) y Boeker (1992) establecieron que un porcentaje mayor de *insiders* en el consejo (en principio, leales al CEO bajo cuyo mandato han sido nombrados), conducía a permanencias más largas del CEO. Weisbach (1988) encontró que la relación entre bajo rendimiento y despido del CEO se reforzaba con una mayor presencia de *outsiders* en el consejo.

## Otras características organizativas

Además de las condiciones de agencia, hay otros factores en la organización que pueden influir en la sucesión del CEO. Por ejemplo, el tamaño de la empresa. Grutsky (1961) encontró que las grandes corporaciones experimentaban una mayor rotación del CEO. Su interpretación era que esas compañías tienden a ser más institucionalizadas y que los efectos perversos de la sucesión son, en este caso, menos importantes. Estas empresas presentan con mayor frecuencia provisiones para la jubilación obligatoria de los CEO, y también una mayor tendencia a despedirle en caso de bajo rendimiento.

Los intentos de replicar estos resultados de Grutsky han proporcionado resultados mixtos. Vancil (1987) argumenta que es posible que las grandes corporaciones sufran una mayor frecuencia de relevos en la cúpula, pero que este hecho se debe fundamentalmente a la edad avanzada de aquellos que acceden al cargo de CEO y a la presencia de disposiciones de retiro obligado. Por otro lado, las condiciones para ser CEO de una gran corporación son considerablemente más exigentes que para ocupar ese puesto en organizaciones más pequeñas. Por esta razón, el consejo de administración puede verse limitado en las alternativas al actual CEO (Finkelstein, 1996). No parece, por tanto, que las conclusiones de esta parte de la literatura científica puedan considerarse definitivas.

Otras variables organizativas que han recibido atención por parte de los académicos es la estructura de la organización. Algunos estudios han encontrado una relación positiva entre las estructuras por división y la rotación del CEO. Parece ser que la explicación de este fenómeno se basa en que dicha estructura proporciona numerosas oportunidades de desarrollar las competencias propias de un CEO, de manera que el *pool* interno de candidatos más abundante ejerce una mayor presión sobre el CEO.

Como es natural, cuanto mayor es la disponibilidad de sustitutos idóneos, internos o externos, mayor es la probabilidad de despido del CEO (Pfeffer y Moore, 1980). Como señalan Hambrick et al. (1988), este hecho puede llevar al CEO a no exponer excesivamente a sus ejecutivos más valiosos al consejo, por el temor de que puedan ser considerados como eventuales recambios.

## Condiciones externas

Entre estas condiciones, los autores han destacado las características de la industria en la que compete la organización. En concreto, del grado de madurez en su desarrollo del sector. En industrias jóvenes es más difícil encontrar un acuerdo generalizado sobre las estrategias adecuadas, pues en general carecen de suficiente trayectoria como para disponer de unas experiencias contrastadas de relaciones causa-efecto. En este contexto, es también complicado hacer comparaciones entre empresas del mismo sector. Esta ausencia de puntos de referencia sobre el rendimiento deseable u otros factores puede causar con mayor facilidad el despido del CEO (Pfeffer y Moore, 1980). En sectores más maduros, en cambio, los problemas se pueden achacar a los factores ambientales, más que al grado de competencia profesional del CEO.

También el número de empresas en un mismo sector con un alto grado de homogeneidad (semejantes tecnologías y mercados) ha sido considerado por la bibliografía de la sucesión del CEO. Cuanto mayor es el número de empresas, el *pool* de candidatos externos es más abundante y, en consecuencia, mayor es la tasa de rotación del CEO (Parrino, 1997).

Los procesos de fusiones y adquisiciones también explican parte de las salidas de los CEO. Aunque algunas de estas operaciones puedan estar motivadas por bajo rendimiento de la compañía absorbida, la mayoría obedecerán a otros factores, como las estrategias de las compañías implicadas, las características del sector o la situación más o menos favorable de los mercados financieros.

## Características del actual CEO

Además del poder que se deriva de su posible condición de accionista, el CEO tiene otros mecanismos para influir en el proceso de sucesión: permanencia en el cargo (Hambrick y Fukutomi, 1991; Ocasio, 1994), disfrutar de un prestigio mítico (Zaleznik y De Vries, 1975; Vancil, 1987), tener acceso exclusivo a recursos claves –como grandes clientes o contactos en la Administración pública (Hambrick, 1981)– u ocupar simultáneamente el puesto de CEO y de presidente del consejo de administración (Finkelstein y D’Aveni, 1994). El poder del CEO no sólo puede hacerle inmune frente a las amenazas de despido, sino que le permite, si fuera el caso, eliminar cualquier disposición sobre su jubilación obligatoria.

Asimismo, se podrían considerar algunos rasgos de su personalidad, que influyen en su deseo de permanecer en el cargo. Dejamos para más adelante el análisis de las características psicológicas que pueden emerger en esta etapa.

## Conflictos políticos en el consejo

Ocasio (1994) estudió la dinámica de poder en corporaciones industriales norteamericanas, desde 1960 a 1990. Su principal tesis es que, en épocas de bajo rendimiento y en pleno declive y obsolescencia del CEO, es más probable que surjan contiendas entre las diversas coaliciones políticas que aspiran al poder. Debido al miedo de perder sus puestos, es probable que los

ejecutivos se alineen en torno al CEO, para atrincherarse ante posibles ataques del consejo (Dalton y Kesner, 1985; Boeker y Goodstein, 1993; Canals, 2008).

Una primera causa de los conflictos de interés y de la competencia entre directivos reside en su deseo de poder y de progreso profesional. Se trata de un colectivo de altas aspiraciones, con gran necesidad de logro y reconocimiento. Conforme avanzan en su carrera y ven más cerca la oportunidad de llegar a ser CEO, sus ambiciones se intensifican (Pfeffer, 1981; Vancil, 1987) y la tendencia a escrutar al actual CEO, con el fin de detectar sus debilidades, puede reforzarse. Además, desde un punto de vista de mercado de trabajo externo, el talento de los ejecutivos se mide con frecuencia en función de su desempeño en sus actuales responsabilidades en la empresa. Cuando el rendimiento de la compañía se resiente, automáticamente se devalúa todo su equipo directivo. Por estos motivos, los altos directivos tienen grandes incentivos para controlar el buen hacer del actual CEO y proponer alternativas en caso de que pierdan la confianza en su capacidad de llevar a la empresa a buen puerto. Según Shen y Cannella (2002), los siguientes factores pueden incrementar la probabilidad de despido, seguida de una sucesión interna: 1) el CEO es un *outsider*: se supone que habrá tenido menos oportunidades de desarrollar redes de contactos y coaliciones; 2) el CEO se encuentra en los primeros años en el cargo, cuando se enfrentan a numerosos desafíos sin tener todavía suficiente autoridad y prestigio; 3) la proporción de consejeros que son a la vez altos ejecutivos es alta, pues en caso de plantar cara al CEO, tienen acceso directo al resto de consejeros e informar según sus intereses sobre las actividades del CEO, y 4) la propiedad de acciones por parte de este colectivo es significativa.

Según el último informe anual de la consultora Booz, Allen y Hamilton (Lucier et al., 2007), el porcentaje de CEO despedidos como consecuencia de las pugnas en el seno del consejo de administración ha pasado del 2% en 1995 al 11% en 2006. Estos autores señalan que una posible explicación es la tendencia cada vez más frecuente en los consejos a manejar expectativas sobre la rentabilidad futura de la empresa, como criterio para juzgar el desempeño del CEO. Mientras que la rentabilidad pasada es un dato, más o menos susceptible de manipulación según la flexibilidad de la normativa contable, las expectativas sobre la rentabilidad futura son necesariamente subjetivas y, en consecuencia, potencial fuente de conflicto entre quienes no comparten las mismas valoraciones sobre el rendimiento deseable, posibles escenarios internos o externos a la organización o las capacidades exigibles a los altos directivos (Fredrickson et al., 1988).

En general, el trabajo del CEO se complica cuando se enfrenta a un consejo dividido. El simple apoyo de un grupo puede provocar el rechazo de otro. De esta manera, el conflicto incrementa la probabilidad de despido del CEO, que se puede encontrar en medio del fuego cruzado entre las diversas facciones del consejo (Pfeffer, 1981). La probabilidad de que el consejo esté menos cohesionado aumenta con el número de consejeros o con su menor permanencia en el cargo (Hambrick et al., 1988).

## 4. Fases en la sucesión del CEO

Como fruto del plan de sucesión y del programa de desarrollo directivo, se supone que el CEO y el consejo de administración disponen ya de una lista de posibles candidatos, al menos tres o cuatro, al puesto de máxima responsabilidad ejecutiva. Los candidatos externos que entraron para ocupar puestos directivos intermedios han sido asimilados con éxito en la cultura

corporativa. Todos ellos han sido objeto de un especial seguimiento por parte de la alta dirección. Han rendido de modo extraordinario en sus anteriores responsabilidades y manifiestan un gran potencial, que hace pensar que están en condiciones de ser los siguientes CEO. Han seguido con aprovechamiento los planes de desarrollo individual y han alcanzado un nivel aceptable de competencias ejecutivas, estratégicas y de liderazgo (Pérez López, 1993). ¿Qué pasos debe dar ahora el CEO y el consejo de administración? Dedicaremos los siguientes apartados a las fases habituales en este proceso: elección, transición, primera etapa en el cargo y volver al principio.

## Elección

En condiciones normales, conviene comenzar un proceso de sucesión al menos cuatro años antes de que el actual CEO manifieste su deseo de abandonar el puesto (Lorsch y Khurana, 1999). El CEO y el consejo de administración deben poner en marcha la maquinaria. Tienen una lista de posibles sucesores. Dentro de poco, deberán elegir uno de los candidatos y descartar el resto. ¿Cuál de las dos partes tiene mayor peso en la decisión? ¿Con qué criterios debe evaluar las candidaturas? ¿Qué hacer con los aspirantes que finalmente no salen elegidos? ¿Cómo se relaciona el designado sucesor con el actual CEO antes de que se produzca la transición? En los siguientes párrafos intentaremos dar respuesta a estas cuestiones.

## Procedimientos

Además de una crisis en la sucesión, en la que la abrupta salida del CEO ha sorprendido al consejo de administración sin un heredero claro, se pueden considerar otros procedimientos para la elección del sucesor más adecuado. Desde el célebre trabajo de Vancil (1987), se han distinguido dos tipos de procesos. Por un lado, la carrera de relevos, en la que la elección como número dos en la jerarquía de la compañía –habitualmente *President* o *Chief Operating Officer*– recae en un candidato tiempo antes de la salida del actual CEO. Este procedimiento pone énfasis en la continuidad y en un traspaso predecible de los poderes.

Por otro, se habla de la carrera de caballos, en la que varios candidatos compiten por el puesto en el marco de una cultura meritocrática. Dentro de este tipo hay distintas variantes, en función del grado de conocimiento que tengan los aspirantes y terceras partes. En ocasiones, la carrera se hace muy explícita, con unos competidores claramente designados que pugnan entre sí ante la atenta mirada de toda la organización y de los medios de comunicación. También se han dado carreras de caballos más discretas, con el conocimiento de los aspirantes, pero sin la publicidad externa del proceso. En unos casos se comunica a los aspirantes que han sido seleccionados para competir por el puesto de CEO. En otros, no son conscientes de que están participando en semejante carrera, de manera que el proceso es más flexible y no se incentiva la rivalidad entre los candidatos. Efectivamente, la meritocracia (Vancil, 1984) ofrece oportunidades enormes, exagera el individualismo, recompensa el desempeño individual y favorece una rápida movilidad ascendente. En consecuencia, el comité de dirección despersonaliza los procesos directivos en su toma de decisiones, ignorando las características personales de los directivos y su experiencia, y atiende únicamente a análisis rigurosos de los datos y resultados.

También se pueden dar sucesivamente los dos tipos de elección: una carrera de caballos que precede a la carrera de relevos. De hecho, mientras no haya un sucesor designado, se puede afirmar que hay, aunque sea implícita, una carrera de caballos en toda regla.

En cualquier caso, se produce una carrera cuyo fin es la supervivencia de la empresa. Como hemos visto, en los relevos el CEO ha de dirigir su equipo y seleccionar el miembro más adecuado al que pasarle el testigo, quien correrá el siguiente relevo. No faltan CEO que durante su mandato se preocupan de nutrir y preparar la cantera incluso para el siguiente tramo. Este modo de proceder evita sobresaltos a la organización en la transmisión de la máxima responsabilidad. Si funciona, no habrá fisuras, y el clima se verá fortalecido.

Si, por el contrario, el CEO decide que su sucesor ha de salir de un conjunto de candidatos preseleccionados, para empezar habrá miembros de la dirección que abrigarán los deseos de estar en ese conjunto, pues piensan que se lo merecen. Independientemente del esquema que se adopte para gestionar las expectativas de los candidatos, todos esperan un trato justo, más si después del fallo se pretende que sigan jugando en el equipo.

Una carrera cuerpo a cuerpo en una competición abierta implica altos costes psicológicos y personales para los protagonistas; sin embargo, la compañía se juega mucho y ha de intentar elegir al mejor del conjunto. Además, la enorme presión impulsa a que los directivos desarrollen sus competencias a un ritmo desconocido hasta entonces. De modo que el elegido pueda ser el mejor de un grupo ya mejorado de antemano.

Preguntarse qué modelo es el más adecuado quizá no tiene mucho sentido. Cada situación es única y difiere de las demás. En este trabajo se han considerado muchas variables que influyen, no pocas de las cuales son cualitativas e idiosincrásicas, como por ejemplo la personalidad y el estilo directivo del CEO en el puesto.

Los factores que determinan cuál de los dos procesos de elección se impondrá han recibido poca atención por parte de los investigadores. No obstante, se podrían apuntar algunos indicadores que favorecen la existencia de una carrera de caballos (Zhang y Rajagopalan, 2004). En primer lugar, disponer de varios candidatos idóneos, por lo menos dos, que tengan una edad no cercana a la de jubilación obligatoria. Según Finkelstein (1996), es muy poco común ver a ejecutivos que superen los 60 años en una carrera de caballos por el puesto de CEO. En segundo lugar, tener una estructura por divisiones, por los mismos motivos que se han mencionado anteriormente. En tercer lugar, que las unidades de negocio más grandes de la compañía tengan dimensiones similares. En cuarto lugar, que más de una de esas unidades hayan mostrado un elevado nivel de rendimiento. Por último, que los puestos de COO o de *President*, como metas volantes previas a la meta de CEO, no tengan gran tradición en la compañía. Aquellos condicionantes que influyan en sentido contrario favorecerán, en cambio, una carrera de relevos. Naveen (2006) añade un factor importante: en sectores muy heterogéneos o en empresas diversificadas, en los que la transferencia del conocimiento y experiencia entre empresas es más complicada o menos útil, por tratarse de un acervo muy específico de una empresa y poco aplicable a las demás, la tendencia a la carrera de relevos será mayor.

Behn, Riley y Yang (2005) efectuaron un estudio de la valoración que realiza el mercado del plan de sucesión –empleando como *proxy* la existencia de un COO o *President*–, en términos de variaciones en la cotización bursátil de una empresa a raíz de la muerte o despido inesperado de su CEO. A partir de una muestra de 168 observaciones, confirmaron la hipótesis de que el mercado valoraría positivamente la existencia de dicho plan de sucesión.

Asimismo, hay diferencias en la antelación con la que se nombra el sucesor. En general, cuanto más estable es el sector y también el rendimiento de la compañía, se puede nombrar antes un heredero. En cambio, si la industria atraviesa un período turbulento, el consejo de administración y el CEO deberían posponer todo lo posible esta designación, de manera que

cuando sea necesario hacer la transición estén más seguros de los requisitos que deberá reunir el sucesor del CEO.

Desde el primer momento del proceso de selección, el responsable ha de ser consciente de que la gestión de las expectativas de los candidatos es un elemento crítico. Por ejemplo, una promoción se entenderá posiblemente como un signo evidente de un éxito futuro; de igual modo pasará con otros procedimientos de la gestión de los recursos humanos, como la evaluación del desempeño, los incentivos o un premio.

Cuando las expectativas se disparan, hay poco que ganar y mucho que perder. «Si decide –subraya Vancil (1987, página 184)– mandar una señal, debe hacerse de modo casual, no accidental. El candidato va a prestar tanta atención a lo que se le dice como a lo que no se le dice; por tanto, hasta un breve comentario ha de ser sopesado. Las señales cuidadosas pueden resultar muy útiles y humanas a fin de ayudar a un candidato a recalibrar sus propias expectativas.»

## El CEO y el consejo de administración

El CEO debe entender que el consejo tiene la última palabra sobre su sucesión (Vancil, 1987; Lorsch, 1989; Canals, 2008)). Sin embargo, está muy extendida la creencia de que el CEO sigue ejerciendo una influencia de peso en la elección de su sucesor, tanto en el proceso como en el resultado. En un artículo ya clásico, Levinson (1974) suplica a los CEO que no elijan a su sucesor, pues les falta objetividad para juzgar los talentos y competencias que deben tener los candidatos a sucederle. No obstante, los CEO suelen tener sus preferencias, que a veces manifiestan a los propios interesados en forma de promesas –implícitas o explícitas– de ascenso, así como el deseo de extender su impacto en la organización a través de un sucesor elegido a dedo. Con estos condicionantes, se puede esperar que el CEO ocupe todo el espacio que le deje libre el consejo de administración. En consecuencia, el proceso de elección puede ser dirigido, de hecho, por el CEO, por el consejo de administración o por ambos a la vez.

Finkelstein (1996), completando el trabajo de Zald (1969), recoge una colección de factores que fortalecen la capacidad de maniobra del CEO: 1) el rendimiento actual de la organización es bueno; 2) el actual CEO ha permanecido mucho tiempo en el cargo; 3) el consejo tiene poco acceso directo a los aspirantes a CEO, circunstancia que se puede dar si numerosos miembros del consejo son nuevos en el cargo, si los aspirantes están recién llegados a la compañía o cuando los aspirantes no forman parte del consejo de administración, y 4) las condiciones de agencia que hemos comentado anteriormente debilitan la influencia del consejo: propiedad dispersa de las acciones, los consejeros poseen poca participación en el capital, el CEO también es presidente del consejo o los miembros del consejo fueron nombrados por el CEO. En definitiva, los mismos factores que hacen inmune al CEO frente a posibles despidos, también le sirven para influir en su sucesión. En el fondo, se trata de un pulso entre dos poderes: el CEO y el consejo de administración.

Westphal y Zajac (1995), tras examinar 413 compañías durante el período 1986-1991, descubrieron que cuanto más poder poseía el CEO, más parecidos a él eran los nuevos consejeros que nombraba, y, por tanto, se producía una relación de mayor simpatía. En cambio, si el consejo de administración tenía más poder, más parecidas eran las nuevas incorporaciones al perfil de los consejeros existentes. En definitiva, parece que el consejo de administración y el CEO se enzarzan en una pelea para clonarse a sí mismos. Los consejos cohesionados y unidos resisten mejor la influencia del CEO (Alderfer, 1986), y cuantos más miembros procedentes de

fuera de la compañía haya, menos conciliador se mostrará el consejo con el CEO (Lorsch y Maclever, 1989).

Harrison, Torres y Kukalis (1988), tras estudiar 271 compañías fabriles norteamericanas entre 1978 y 1980, demostraron que unos buenos resultados incrementan el poder del CEO/presidente, consolidando la alta dirección bajo su mando; mientras que unos resultados insuficientes pueden trasladar temporalmente el poder hacia el consejo de administración o reavivarlo si estaba latente, de modo que se produzca una división entre el CEO y la presidencia del consejo o la salida del CEO.

Dentro de la categoría mixta de participación, el consejo espera que el CEO haga con suficiente antelación una sopesada recomendación sobre el candidato más idóneo desde su punto de vista. El CEO debe compartir con el consejo estas valoraciones y mantener, en la medida de lo posible, una comunicación abierta y fluida sobre su sucesión.

Durante los años que puede durar el proceso, es previsible que se produzcan cambios en la percepción que el CEO o el consejo tienen sobre los candidatos. Quien parecía al comienzo el aspirante con más posibilidades, después de un conocimiento más profundo o de un cambio en las cualidades buscadas en el sucesor, puede perder terreno a favor de otros en principio peor posicionados. Figurar en una lista de directivos de alto potencial es una cosa, y otra muy distinta permanecer en ella. Los requisitos para llegar a ser CEO cambian, como lo hace el negocio, la organización y las personas; la consecuencia es que la breve lista de candidatos resulte demasiado pequeña. Por eso, la mayoría de los autores abogan por manejar una lista amplia de candidatos y evitar apostar por uno demasiado pronto.

Si el CEO o algún consejero manifiestan su preferencia por algún aspirante que luego resulta no ser el más adecuado, no debería tener mayor reparo en rectificar. El clima en el consejo debería facilitar este tipo de enmiendas, gracias a un enfoque plural y abierto. A fin de cuentas, lo realmente importante es que el aspirante que salga elegido tenga un respaldo mayoritario, porque sea percibido como el candidato con mejores credenciales.

Algunos autores hablan también de que el consejo debe estar atento a la posible tendencia del CEO a manipular el proceso a favor de su candidato. Por estas razones, como se ha comentado ya, conviene no cerrar demasiado pronto la sucesión, sino dejar todas las opciones abiertas y proceder a la elección del relevo conforme se acerca el final del proceso (Lorsch y Khurana, 1999).

El hecho de que la responsabilidad de la sucesión del CEO recaiga en el consejo ha suscitado algunas críticas por parte de académicos que perciben una falta de idoneidad en los consejeros para tomar este tipo de decisiones (Mace, 1971; Cohn y Khurana, 2003; Charan, 2005). Sus recelos tienen su origen en que les ven faltos de dedicación, compromiso, conocimiento profundo de la compañía, capacidad para discernir las cualidades de los candidatos o experiencia en este tipo de cometidos, con el correspondiente aprendizaje de ver las consecuencias de sus decisiones (Hogarth, 1987; Einhorn y Hogarth, 1981).

En una reciente encuesta entre consejeros de más de cien empresas, Thomas et al. (2007) llegaron a los siguientes resultados, un tanto alarmantes: sólo el 60% de los consejeros parecen comprender las operaciones clave y las fuentes principales de riesgos de la empresa; el 70% piensa que sus colegas asisten a los consejos suficientemente preparados, y el 60% participa de forma activa en esas reuniones. En consecuencia, sólo dos tercios de los consejeros opinan que sus consejos están trabajando correctamente. Sólo un tercio afirma conocer los empleados de

alto potencial en su empresa. Menos de un 40% manifiesta que su compañía dispone de un plan de sucesión en los puestos clave.

Si realmente los consejeros responden a esta descripción, esos académicos escépticos tienen razón en preguntarse cómo es posible dejar en semejantes manos la decisión de mayor impacto en la organización. Quizá por eso, la Ley Sarbanes-Oxley antes mencionada ha dado un toque de atención a los consejos para que gestionen con profesionalidad la sucesión del CEO. La calidad de la decisión del consejo dependerá de la dedicación que haya otorgado a este asunto y de la reflexión y discusión que haya suscitado.

Khurana y Cohn (2002) señalan que una profunda comprensión de las operaciones y, sobre todo, del valor que aporta cada una a la compañía, es la esencia de la ventaja competitiva sobre la que se asienta, en definitiva, su futuro. Por eso, la calidad de la información sobre las operaciones que fluye entre el consejo y los altos ejecutivos resulta de vital importancia. Cada responsable funcional podría contribuir a la confección de un mapa estratégico que sintetice en una página los datos más relevantes e ilustre con claridad las relaciones causa-efecto. Así se evita sepultar a los consejeros con toneladas de papel, que por otra parte no tendrán tiempo ni motivación para asimilar. Según estos autores, ésta es la mejor manera de poner las bases de un eficaz plan de sucesión del CEO, porque el consejo podrá entender cuáles son las palancas clave en los próximos años y el reflejo que éstas deberían de tener en los rasgos directivos del CEO.

En realidad, los presidentes suelen recurrir al consejo para dotar de transparencia a una decisión que toman ellos, apunta Mace, y los demás le apoyan unánimemente. Es muy difícil que los consejeros lleguen a adquirir el conocimiento que el CEO tiene de sus directivos, que lo ha obtenido, además, después de verles actuar en múltiples y variadas situaciones. Tampoco es fácil que sean capaces de analizar con la misma profundidad la congruencia entre las competencias de cada uno de los candidatos con las necesidades que habrá de satisfacer el futuro CEO.

Cuando se habla de los consejos de administración, existe la tendencia a referirse más a los consejeros individualmente que al grupo, olvidando que ningún miembro se escapa a las fuerzas que mueven el conjunto. Un ejemplo de este comportamiento se produce cuando el consejo empieza a percibir que el CEO no les aporta toda la información relevante, o la manipula en su beneficio; sin embargo, difícilmente mostrarán su preocupación salvo que aparezcan serios problemas en los indicadores financieros; antes bien, suelen esperar, incluso algunos consideran la posibilidad de dimitir.

Al tratarse de emprender acciones contra el CEO, los consejeros adoptan una postura ambivalente. Cuando se está en la cima de una organización se adquiere una conciencia especial de la fragilidad de las instituciones; saben lo complejo que es moverlas hacia la consecución de sus objetivos; y emprenden los cambios con prudencia, ya que perciben que la posibilidad de que algo vaya mal es alta.

Alderfer apunta varios factores que explican la eficacia de un consejo de administración: 1) las personalidades y los estilos directivos de CEO, presidente y consejeros; 2) la fase de la carrera del CEO; 3) el tamaño del consejo y su estructura en comités; 4) la diversidad de subgrupos en el consejo; 5) los intercambios de la compañía con su entorno, y 6) la presencia o ausencia de mecanismos eficaces para que el consejo pueda evaluar su propio funcionamiento.

## Criterios para elegir el CEO

La elección del máximo ejecutivo de una compañía se considera una oportunidad interesante para que la organización se adapte a los cambiantes requerimientos del entorno. Se han realizado investigaciones que confirman la correspondencia entre las condiciones externas y las características del CEO (Finklestein, 1996). De modo similar, existen estudios que apuntan a que el perfil de los ejecutivos tiende a alinearse con el contexto creado por la organización. Por ejemplo, Drazin y Kazakjian (1993) descubrieron que las empresas de alta tecnología, en una etapa inicial de crecimiento, tendían a nombrar CEO con sólidos conocimientos tecnológicos, mientras que en fases más maduras del negocio solían poner al frente de la compañía CEO con experiencia en finanzas, administración o marketing. Existen numerosos modelos que abogan por la necesidad de que las competencias del directivo estén en armonía con las exigencias del puesto.

La bibliografía académica ha dedicado mucha atención al debate entre *outsiders* e *insiders*. Aunque, en principio, nuestro plan de sucesión recomienda la sucesión interna, conviene dedicar algunos párrafos a esta conocida discusión.

### *Insiders o outsiders*

Como hemos comentado anteriormente, la elección de un líder de fuera se considera como un indicador de que el consejo de administración quiere un cambio radical. De hecho, el mismo análisis que hemos realizado sobre las causas del despido del CEO se podría aplicar a los motivos para seleccionar un CEO de fuera. Las razones que hay detrás de esta elección son (Finkelstein, 1996): 1) el consejo espera que el *outsider* emplee un enfoque abierto, con escaso compromiso con el *statu quo*, capaz de visualizar y ejecutar nuevas estrategias; 2) con pocas ataduras a los ejecutivos internos y, por tanto, en condiciones de introducir cambios drásticos (Boeker, 1992); 3) enviar un mensaje interno de que el cambio está cercano, y 4) comunicar externamente que el consejo ha roto con el pasado.

Por el contrario, la designación de un candidato interno señala el deseo del consejo de mantener la continuidad en el liderazgo, y también, los rasgos más característicos de la estrategia actual.

En consecuencia, un indicador de la procedencia del CEO será el nivel de rendimiento de la compañía en el período previo a la sucesión. Los estudios llevados a cabo confirman esta relación (Allen, Panian y Lotz, 1979; Boeker y Goldstein, 1993; Cannella y Lubatkin, 1993). De nuevo, aunque la asociación estadística era válida, el porcentaje de la varianza explicada por el rendimiento previo a la sucesión es más bien escaso: por debajo del 20% en el trabajo de Boeker y Goldstein, y menos de un 10% en el de Cannella y Lubatkin.

Otros factores políticos y sociales han de tenerse en cuenta. La elección de un *outsider* por parte del consejo de administración tiene importantes repercusiones para los miembros de la organización. De alguna manera, representa el rechazo de la estrategia diseñada por el CEO saliente, o al menos de su capacidad para llevar a la empresa a buen puerto. Puede violar, además, los acuerdos implícitos con sucesores internos. Por último, bloquea el ascenso de otros ejecutivos que podrían haber prosperado con el ascenso de un *insider* (Cannella y Lubatkin, 1993). Parece que, a tenor del profundo impacto que tiene la elección de un *outsider*, el bajo rendimiento no es un factor explicativo suficiente por sí solo.

Boeker y Goldstein (1993) encontraron que, conforme mayor era la proporción de *insiders* en el consejo y mayor la concentración de la propiedad entre estos consejeros, menor era la probabilidad de que el CEO fuese un *outsider*. Cannella y Lubatkin (1993) comprobaron que cuando el actual CEO ocupaba también la presidencia en el consejo, la probabilidad de un sucesor externo era menor. Estos hallazgos señalan claramente la influencia de las condiciones de agencia y de los factores políticos, en particular del poder de los *insiders*, en la procedencia del sucesor.

Una razón adicional para contratar un CEO de fuera apunta a que, dentro de un cambio proactivo, la compañía busque un perfil novedoso, que no ha tenido en cuenta dentro de su plan de sucesión, probablemente a causa de un previsible cambio brusco en el entorno, de manera que sólo podrá encontrar fuera el talento requerido. Aunque una contratación de alguien de fuera no deja de ser un acontecimiento traumático, en el caso que nos ocupa, con un sector al borde de una discontinuidad importante, debería ser mucho más razonable y, por tanto, con repercusiones menos nocivas.

Si el recurso a candidatos de fuera es imprescindible para asegurar la contratación de un aspirante a CEO idóneo, lo más habitual es emplear los servicios de una empresa cazatalentos (*executive search firms*, ESF). El comité de búsqueda, responsable del plan de sucesión, debe trabajar conjuntamente con la ESF en la definición del perfil adecuado a las necesidades de la empresa. Si la experiencia de la compañía en búsquedas de este tipo es limitada, la influencia de la ESF en la decisión final puede ser considerable. De hecho, el 80% del mercado de potenciales CEO para compañías del *Fortune 100* en Estados Unidos está dominado por sólo tres empresas cazatalentos (Charan, 2005). La ESF tiene que ayudar al consejo a extraer los criterios de búsqueda y, en último término, proponer los suyos, con el beneplácito habitual del quizás inexperto consejo.

De todas maneras, una ESF nunca conocerá el negocio de la empresa como el propio consejo, de manera que sería poco acertado delegar totalmente la búsqueda, que muy probablemente se realizaría de acuerdo con la veintena de atributos que se suelen considerar deseables para los CEO en general, y no necesariamente para esa compañía en particular (Cohn y Khurana, 2003). Por eso, el consejo debe seguir muy de cerca el trabajo de la ESF y solicitar información detallada de los criterios empleados y del perfil de los candidatos seleccionados para garantizar el encaje del aspirante.

Un matiz antes de pasar a la siguiente cuestión es que los estudios sobre *insiders* y *outsiders* están condicionados por la definición que se emplee de un *outsider*, puesto que se trata de un concepto que admite grados.

### *Continuidad o ruptura*

En realidad, el debate *insider-outsider* es una muestra de un tema más amplio: continuidad-ruptura. En sucesión, como en otros aspectos de las empresas, puede haber un cierto grado de inercia. Por ejemplo, Pfeffer (1981) señala que hay empresas que nombran sistemáticamente CEO que proceden de la misma área funcional. La semejanza en los sucesivos CEO se debe a un fenómeno conocido como reproducción homosocial, como la denomina Kanter (1977). Contratar y promocionar a quienes son similares, no es privativo de la alta dirección, sino que se extiende a toda la organización. Por tanto, en ausencia de otras fuerzas, de acuerdo con esta tendencia, el sucesor no sólo sería un *insider*, sino además aquel con mayor similitud con el actual CEO (Vancil, 1987; Smith y White, 1987).

Finkelstein (1996) defiende que: 1) cuanto más estable es el entorno, más se parecerá el sucesor al actual CEO, en términos de permanencia en la compañía, permanencia en el sector, trayectoria funcional, experiencia dentro de la empresa y educación; 2) cuanto más poderoso sea el CEO predecesor, más se le parecerá el sucesor; 3) cuanto menos poderoso o vigilante sea el consejo, más se parecerá el sucesor al actual CEO, y 4) cuanto mayor haya sido el rendimiento de la empresa, más se parecerá el sucesor del CEO a su predecesor. Recordamos el estudio de Zajac y Westphal antes mencionado, que concluía que un consejo fuerte tiene la misma tendencia a clonarse que un CEO fuerte.

Shen y Cannella (2002) definen al *insider* como el candidato que, después de haber permanecido en la empresa un tiempo suficiente, posee un conocimiento profundo sobre el funcionamiento de la compañía. Además, se supone que habrá tenido una cierta exposición al consejo de administración y a otros altos ejecutivos, de manera que el riesgo de selección adversa se reduce (Zajac, 1990). No obstante, estos dos académicos introducen una interesante distinción dentro de la categoría de *insider*. Definen *contender* como el *insider* que sucede a un CEO despedido, y *follower* como el *insider* que sustituye a un CEO retirado. Por tanto, habría tres tipos de candidatos a CEO: *followers*, *contenders* y *outsiders*. La hipótesis que se suele manejar en la mayor parte de la bibliografía es que los candidatos que proceden de las categorías inferiores de la empresa tienen más posibilidades de ser elegidos para el puesto de CEO en épocas de buen desempeño de la compañía, como un reflejo del mantenimiento de la exitosa estrategia corporativa. Por el contrario, en momentos de dificultad, se acentúa la tendencia a nombrar sucesores de fuera, como signo de ruptura con el pasado. Sin embargo, con las nuevas categorías introducidas por Shen y Cannella, una sucesión interna no tiene por qué ser necesariamente una muestra de continuidad en la estrategia. En realidad, esto sólo se cumplirá en el caso de los *followers*. Como hemos comentado anteriormente, las disputas internas entre los ejecutivos sénior y los consejeros pueden provocar frecuentes amenazas para el poder del CEO, que se verá desafiado por aquellos que aspiran a ocupar su puesto, es decir, tanto los *contenders* como los *outsiders*.

Las implicaciones de los tres tipos de sucesiones en el desempeño de la empresa son muy distintas. En principio, los *followers* se ven limitados en su capacidad de iniciar grandes cambios en la estrategia, ya que es muy probable que hayan sido formados y seleccionados por el CEO que la definió (Helmich y Brown, 1972; Helmich, 1975). Además, están muy condicionados por las redes sociales internas. Shen y Cannella no esperan, por tanto, cambios en el rendimiento de la compañía. Los *outsiders*, por su parte, tienen más alicientes para introducir grandes transformaciones (Wiersema, 1992), pero su carencia de conocimiento cercano de la empresa, las presiones a las que se ven sometidos para cambiar el rumbo de la empresa y la probable ausencia de apoyos por parte de otros directivos complican su tarea. Es de esperar, según estos autores, que la marcha de la empresa empeore después de una sucesión tipo *outsider*. Los datos sólo confirman esta hipótesis si el modelo incluye también la rotación de otros altos directivos. Por último, los *contenders* tienen las manos libres para llevar a cabo grandes cambios, pero sin las limitaciones de los *outsiders* en cuanto al conocimiento de la empresa o los apoyos internos. Shen y Cannella esperan, por tanto, que el rendimiento de la empresa mejore después de este tipo de sucesión.

### *Generalistas o especialistas*

Un aspecto importante, y que en algunos procesos de sucesión no se ha tenido suficientemente en cuenta, es que un desarrollo excelente de las competencias –sobre todo aquellas más

técnicas– que han permitido el notable éxito como directivo de un área funcional, no permite en absoluto predecir logros semejantes en el puesto de CEO. De modo renovado, se producen casos sonados de brillantes CFO, por ejemplo, que han resultado incompetentes CEO.

Llegar a ser un CEO idóneo requiere un enfoque generalista e integrador, que pasa por el profundo conocimiento de la estrategia empresarial, de cada área de la compañía y de las estrechas relaciones entre cada una de ellas. Bower (2007) sintetiza las cuatro competencias de un nuevo CEO: 1) juzgar hacia dónde se dirige el mundo y nuestra compañía, y enmarcar la visión de cómo debería reorganizarse nuestra organización; 2) identificar (y si fuera necesario reclutar) el talento que pueda convertir esa visión en una realidad; 3) adquirir una profunda y sustancial comprensión de los problemas que afronta la compañía, y 4) Conocer el funcionamiento real de la compañía: sumergirse en el entramado de las operaciones y conocer a fondo los actores clave.

No obstante, la experiencia funcional previa de los candidatos afectará a cómo enfoquen ellos los problemas estratégicos que afronta la empresa. Waller, Huber y Glick (1995) descubrieron que los miembros de la alta dirección eran más conscientes de qué cambios había que introducir para mejorar la eficiencia de la organización dependiendo de su experiencia funcional; o, como mostraron Hitt y Tyler (1991), qué fusiones o adquisiciones abordar.

Además de desarrollar un mapa cognitivo lo más completo posible, el CEO debe cultivar una mentalidad abierta, que le permita contemplar su tarea desde la perspectiva de un *outsider* de la organización. Bower (2007) llama a estos candidatos los *inside-outsiders*. Esta síntesis tiene la ventaja de operar siempre dentro de la cultura corporativa, pero sin verse atrapado por sus limitaciones. Un CEO con esta mentalidad podrá superar las inercias y rigideces inherentes, en mayor o menor grado, a toda organización. Le permitirá hacer frente a la mentalidad frecuente de “aquí esto siempre se ha hecho así”, cuando hay mejores procedimientos alternativos en perfecta consonancia con los valores que persigue la organización.

Filkelstein (1996), basándose en las causas del bajo rendimiento de la empresa, apunta que: 1) un crecimiento pobre favorece a candidatos con experiencia en marketing o ventas para relanzar el negocio; 2) beneficios escasos, con un nivel aceptable de crecimiento o de cuota de mercado, favorece a candidatos con experiencia en operaciones y control de gestión, para racionalizar la cadena de valor del negocio, y 3) litigios o escándalos de corrupción favorecen a los candidatos con conocimientos legales.

### *Político o técnico*

Ciampa y Watkins (1999) llevaron a cabo un estudio en empresas norteamericanas en la década de los noventa que mostró que, sorprendentemente, más de la mitad de los sucesores internos designados para reemplazar al CEO no llegaron a culminar su ascenso. Las cifras no eran más alentadoras en el caso de sucesores venidos de fuera: sólo un cuarto de ellos alcanzó el puesto de CEO o fue capaz de permanecer más de dos años al frente de la compañía. Parece claro que algo falló en la mayoría de esos procesos de sucesión.

Uno de estos autores (Ciampa, 2005) argumenta, en este sentido, que las cualidades para ser un buen segundo no coinciden necesariamente con las habilidades que debe poner en práctica como CEO y, de modo particular, Ciampa pone especial énfasis en el adecuado manejo del complejo entramado político de la organización: relaciones de poder o alianzas que no están reflejadas en ningún documento, pero que ejercen un influjo notable en el funcionamiento cotidiano de la empresa. Saber manejarse con soltura en esa parte oscura de la organización,

dominar el arte de formar coaliciones y ganarse el apoyo incluso de los competidores, es vital para cualquier aspirante a CEO que no quiera sucumbir en el intento (Bennis y O'Toole, 2000; Lansberg, 2007).

Este autor, después de realizar en su artículo un repaso de varios casos de sucesiones fallidas, identifica el descuido del cultivo de buenas relaciones con los superiores jerárquicos, de entender sus puntos de vista y actuar en consecuencia, como un factor determinante de esos fracasos. También hace mención de la incapacidad para adoptar una visión de conjunto que se supone en todo CEO. Según Ciampa, el aspirante, al ser designado sucesor del CEO, no suele contar con *feedback* ni con especial apoyo del CEO o del consejo, más inclinados a escrutarlo hasta en los detalles más nimios que a darle orientaciones. Según Thomas et al. (2007), menos del 60% de los consejeros consideran que su organización proporciona *feedback* a los CEO (el porcentaje baja a un 55% si nos referimos al *feedback* que reciben los ejecutivos sénior). De esta manera, el posible sucesor debe desarrollar un sexto sentido para conocer por sí mismo si está preparado para dar el salto a CEO (precipitarse es casi garantía de fracaso), detectar las sutiles señales del entorno e interpretarlas correctamente, actuar con sabiduría y madurez y, así, mostrar con convencimiento al CEO y al consejo que está ya en condiciones de hacerse con las riendas de la compañía.

Vancil propone cuatro preguntas al CEO para que le ayuden a valorar a los candidatos:

- 1) ¿Dispone el CEO actual de dos o más candidatos internos suficientemente cualificados para llegar a ser el futuro CEO? El mejor de un mal lote puede no ser suficientemente bueno. Es el momento para introducir en la alta dirección fichajes de fuera; o, al menos, uno comparable con el mejor. Sin ese contraste, no habrá verdadera ponderación.
- 2) Si dispone de dos o más candidatos cualificados, ¿está seguro de cuál es el mejor?, ¿coincide el consejo con su valoración? La respuesta determina los siguientes pasos: si no coinciden, la carrera de caballos es inevitable; si sí lo hacen, entonces la competición sigue siendo aconsejable.
- 3) Si coinciden CEO y consejo, ¿cómo gestionará el CEO las expectativas de los candidatos? El CEO ha de decidir si desea tratarlos como ganador y perdedores, o si prefiere adelantar la decisión y evitar esa disyuntiva o paliarla.
- 4) ¿Con qué rapidez ha de responder a las tres preguntas previas? Conviene que el CEO maneje una agenda que empiece hoy y finalice con su salida de la empresa. En ella probablemente se den cita el antecesor y el sucesor, y haya de gestionar la salida del primero y el período de transición del segundo. Se trata de un plan privado, pero que al medir los tiempos, le ayudarán a un traspaso ordenado y a una salida digna de acuerdo con el consejo.

Tres criterios adicionales pueden ayudar a tomar una decisión tan importante. Si el CEO en el cargo cuenta con un equipo unido con el que trabajar con eficacia sobre los problemas más relevantes de la compañía, demuestra que es capaz de escuchar opiniones diferentes con objeto de tomar la mejor decisión, y de que habrá ampliado su perspectiva de los problemas. Ambas competencias tienen implicaciones positivas para la elección de su sucesor.

Asimismo, un consejo fuerte con el que el CEO ha logrado establecer una relación de respeto y colaboración mutua es un buen termómetro de la salud corporativa para decidir quién ha de ser el sucesor del CEO.

## Un proceso de selección singular

“Imagínate que volamos en avión y se estrella: ¿a quién elegirías para dirigir la compañía?” Así es cómo el máximo ejecutivo de una de las empresas más admiradas del mundo iniciaba la primera e inesperada conversación con cada uno de los siete directivos que a su juicio podrían llegar a ser sus eventuales sucesores. La primera intencionalidad por parte del inconsciente candidato consistía invariablemente en una evasiva, pero al poco tiempo, persuadido por su interlocutor, entraba en harina. La confidencialidad estaba asegurada, pues ningún elegido deseaba dar ventaja a los demás, poniéndoles sobre aviso de las curiosas tácticas del jefe para elegir sucesor.

Las conversaciones duraban un par de horas, tiempo suficiente para elaborar unas primeras reflexiones acerca de cómo veía cada directivo el futuro de la compañía en cuanto a sus posibilidades de crecimiento, los riesgos que acechaban en el horizonte del sector en el que operaba o las tendencias que se atisbaban. De este modo, el consejero delegado empezaba a acopiar más evidencias acerca del talento de los candidatos como estrategias y de su pituitaria para descubrir oportunidades de negocio.

Por otro lado, también apuntaba conclusiones provisionales acerca de con quién podría formar equipo cada uno, y, aún más importante, acerca de qué candidatos y directivos quedarían sentenciados ante una eventual elección. Como apunta Isenberg (1984), el CEO combinará intuición y racionalidad para ver las relaciones entre los distintos factores implicados.

A los tres meses, el consejero delegado repitió la misma operación, pero esta vez los siete involucrados fueron avisados con antelación y convocados a una reunión formal. Entonces todos acudieron armados con reflexiones depuradas por escrito y con gran abundancia de datos que abonaban sus afirmaciones previas o las matizaban. La segunda oportunidad les permitía despejar las inquietudes que la improvisación o la espontaneidad habían podido suscitarles en su primera e inopinada puesta en escena.

La siguiente prueba en tan intrépida carrera consistió en una rotación de sus responsabilidades, con el fin de ser expuestos a nuevos equipos humanos y negocios diferentes a los que ya dominaban. El *zoom* con el que habían sido enfocados proseguía su labor. Ahora la objetividad de los resultados a alcanzar se convertía en un criterio discriminador inexorable, sólo matizable por la capacidad de hacerse con las personas que en el nuevo entorno formaban su equipo.

Pasados quince meses, tres de los siete directivos fueron promocionados e invitados a formar parte del consejo de administración de la compañía. A diferencia de las carreras de caballos, aquellos lances en los que corren directivos se cobran víctimas siempre; a menudo gradualmente, lo que favorece la digestión por parte de la organización. Los cuatro *perdedores* aterrizaron como altos ejecutivos o presidentes en importantes compañías norteamericanas.

El consejero delegado, que a estas alturas ya se había convertido en el director de la carrera, dio una vuelta de tuerca al aproximarse la recta final. Esta consistió en una hábil actuación: cuando el consejo de administración tenía lugar, algunos consejeros independientes que residían en ciudades distintas de donde se hallaba la central de la compañía, pernoctaban indistintamente en las casas de los tres finalistas. El objetivo era verles desenvolverse en su ámbito privado. El *zoom* aproximaba aún más la imagen.

Al cabo de un año, uno era el elegido, y cuatro meses después tomaba posesión del cargo de consejero delegado y presidente ejecutivo de General Electric, Jack Welch.

## Aspirantes no elegidos

En un proceso de sucesión, es realmente complicado no perder gente por el camino. Sin embargo, en función de cómo se gobierne el proceso en su conjunto, se pueden minimizar la fuga de talento y la ansiedad que provoca la incertidumbre. Es lógico que, después de haber optado a la cúpula de la organización y de no haber culminado el proceso, los aspirantes no elegidos vean las puertas para ser CEO cerradas en la organización y que, ante este panorama, opten por buscar fuera la satisfacción de esas ambiciones.

De todas maneras, es importante subrayar que la transparencia y la justicia del plan de sucesión son vitales para asegurar la legitimidad del candidato finalmente elegido y ahorrar muchas sorpresas desagradables para el resto. Todos los candidatos, ganadores o no, deben tener la impresión de que se les ha tratado con exquisita justicia, que han tenido sus opciones reales a ser CEO, y que si no han coronado con éxito esa ascensión, no ha sido por una decisión arbitraria del consejo, sino por otros factores que pueden ser comunicados a los interesados.

## Transición

Una vez elegido, el futuro CEO, desde el puesto en el que espere el nombramiento, ya sea el de *President*, habitual en el mundo anglosajón, o el de director general, tiene que confirmar que se lo merece. Se abre un período de tiempo muy importante de preparación inmediata. De hecho, los procesos de relevos funcionan mejor si existe un *interin*, o tiempo intermedio.

Bennis y O'Toole (2000) hacen un apunte interesante sobre este período de transición. Al hablar de los pasos que debe seguir el consejo de administración en la elección del siguiente CEO –o mejor, qué pasos evitar para no equivocarse– incluyen un trabajo previo de resolver los posibles conflictos políticos o estratégicos que pudiesen flotar todavía en el ambiente, de manera que el nuevo CEO esté en condiciones de ejercer su cargo sin tener que consumir energías en arreglar problemas enquistados. Conviene que las divergencias personales, agendas ocultas, diferentes cosmovisiones o desacuerdos latentes sobre los objetivos de la organización y la estrategia queden previamente solventados, para que el CEO pueda imprimir un nuevo rumbo con menos restricciones y sin descuidar otros objetivos por la necesidad de poner orden interno. De lo contrario, se corre el riesgo de quemar al CEO antes de que pueda contribuir con su tarea a los fines de la organización.

Al sucesor se le ha elegido porque se le considera el más cualificado para enfrentarse a los retos futuros de la empresa. Si actúa adecuadamente puede llegar a configurar en parte la tarea que habrá de llevar a cabo, y completar lo que le falta para que esa ejecución sea un éxito.

En muchos aspectos basta con que siga comportándose como lo ha hecho hasta entonces, pues eso es lo que le ha llevado al punto donde ahora se encuentra; sin embargo, seguramente hay nuevas facetas que habrá de incorporar. La relación con sus colegas variará y habrá de ser hábil para concitar las voluntades de aquellos con los que quiera contar en su futuro equipo. También se verá afectada profundamente la relación con quien lo ha elegido, el CEO actual: ha comenzado la delicada fase de paso del testigo. Por último, si se ha incorporado al consejo, surge la oportunidad de mejorar y ahondar en las relaciones con los consejeros. Ellos tienen todavía el poder de no nombrarle, aunque lo más prudente y eficaz sería tratarles con la espontaneidad fruto de obviar esa circunstancia. Lo que no ha de olvidar el candidato seleccionado durante la transición es que no ha de mostrarse impaciente, pues ya tendrá tiempo una vez nombrado para emprender lo que desee.

Es muy conveniente establecer un proceso claro de sucesión, que puede durar años (Bower, 2007). Para el CEO actual, dejar el puesto para comenzar su jubilación supone un duro golpe. El consejo de administración debe estar atento a esta posibilidad y transmitir al CEO la idea de que la gestión de su sucesión será también uno de los criterios para valorar el éxito de su mandato y su retribución variable, no sólo en la preparación de la siguiente hornada de directivos, sino también en cómo les cede sus responsabilidades.

El sucesor también debe estar prevenido de esta tendencia del CEO a apearse al puesto. Quizá, como recomiendan Ciampa y Watkins (1999), debería sondear las verdaderas intenciones del CEO antes de aceptar el puesto de número dos. Ciertamente, se encuentra en un dilema: si empuja fuerte, puede irritar al CEO, al ver amenazado su sentido de identidad y de control; si no empuja, puede transmitir la impresión de que no está en condiciones de acceder a la máxima responsabilidad ejecutiva. Por desgracia, nadie en la organización puede ayudar a resolver ese dilema y es el sucesor quien tiene más que perder en la contienda. Estos dos autores afirman que la mala gestión de esta crisis es el mayor causante de transiciones fracasadas. Esta situación no es nada sencilla para el sucesor. En su primera etapa como *President* o COO tiene que aprender con rapidez el funcionamiento de los mercados, los productos y las operaciones. A la vez, debe ganarse la confianza de la gente que tiene a su cargo, alguno de los cuales quizá también había aspirado a su puesto. En medio de este período de aprendizaje intenso, tiene que desarrollar una relación con la persona que va a suceder. En definitiva, se adentra en un campo minado. Al principio, el CEO puede estar satisfecho con haber dejado resuelta la sucesión. Después, puede empezar a rumiar temores, que no manifiesta abiertamente pero que empiezan a ejercer una cierta resistencia a ceder las riendas. En una última fase, esta reticencia pasa a ser manifiesta y puede arruinar todo el proceso de sucesión.

De Vries (1988) describe una colección de fuerzas psicológicas que pueden aparecer en varios momentos del proceso:

- 1) Conforme se acerca a su edad de jubilación, el CEO cae en la cuenta por vez primera que su relación con la compañía se acaba. Para aceptar esta verdad implacable, tiene que superar una serie de temores, hasta ahora latentes, que a buen seguro le acecharán antes o después:
  - a) Negación de la muerte: muchos fundadores o altos ejecutivos, que han dedicado sus mejores esfuerzos y largos años de su vida a sacar adelante una compañía, conciben esas empresas como extensiones de su propia personalidad. Cuando dejan sus puestos de máxima responsabilidad, muere en cierto modo una parte de su existencia. El deseo de inmortalidad que palpita en todo ser humano también aquí se ve frustrado. De ahí el drama que supone renunciar a su condición. Por tanto, el CEO evita hablar de su sucesión, y sus subordinados también, para no interpretar un comentario sobre el tema como un acto hostil. Además del temor reverencial a la muerte, surge el profundo deseo de transmitir un legado a las futuras generaciones, en forma tangible (una sede corporativa representativa, una fábrica nueva) o intangible (una cultura distintiva o una peculiar filosofía de dirección). Junto con ese deseo, aparece inevitablemente el miedo a que el sucesor no sea suficientemente respetuoso con ese legado. Para evitar ese posible ultraje, el CEO busca un sucesor del que tenga garantías de afinidad con su estilo. Puede albergar, incluso, el deseo inconfesable de que el sucesor fracase, como prueba de su condición de indispensable, de inmortal. Puede ir más allá, tomando parte activa, de forma sutil,

en que se produzca ese escenario. Quizá llegue a convencerse de que él no puede vivir sin la compañía y la compañía no puede vivir sin él (Ciampa y Watkins, 1999).

- b) Pérdida de poder: no sería de extrañar que, años después de manifestar sin ambages su deseo de dejar paso a otros, el CEO reconsidere su decisión e intente quedarse en el cargo más tiempo del inicialmente previsto (Lorsch y Khurana, 1999). Este cambio de parecer puede entorpecer el proceso de sucesión. Trabajar con un sucesor oficialmente designado puede ser duro para el CEO que se retira. Cuando los subordinados aprenden que el heredero asumirá pronto el poder, casi instintivamente se producen cambios en las estructuras de lealtad, que se dirigen ahora con preferencia al próximo CEO. Emergen de esta manera nuevas redes de poder, que excluyen en parte al antiguo CEO, que tiene motivos para pensar que ha perdido el control de la organización.
- 2) En el momento de elegir al sucesor: a pesar de que habitualmente se afirme que los criterios que maneja el CEO en la elección de su sucesor miran sobre todo al bien futuro de la compañía, en realidad, según De Vries, gran parte de su enfoque está condicionado por el propio interés:
- a) Temor a las represalias: se parte de que los lazos que unen a los líderes y sus seguidores se fundamentan en la tendencia de la gente a identificarse con aquellos que les rodean. Sobre esta base se crea la conciencia de grupo, que proporciona a su vez unos sentimientos de unidad y pertenencia y un mismo sentido de la vida. Dentro de esta concepción, distinguir a alguien podría ser considerado como una manifestación intolerable de favoritismo, que haría añicos el clima de unidad. Con objeto de evitar el odio y la frustración que pueda provocar esa dolorosa decisión en los no elegidos, los CEO prefieren no afrontar su sucesión con un candidato interno, aunque sea lo más oportuno para la compañía. Antes lo seleccionarían de fuera.
  - b) Deseo de la solución perfecta: otro motivo para poner la compañía en manos de un *outsider* sería el resentimiento o la envidia hacia alguno de los posibles candidatos internos.
- 3) En el momento de ceder el puesto al sucesor: el *statu quo* del antiguo CEO se ha venido abajo. Ahora son fuerzas psicológicas que afloran en contra del nuevo CEO.
- a) Idealizar el pasado: una tendencia humana generalizada consiste en borrar de nuestras memorias aquellas experiencias negativas, de manera que el juicio de esos acontecimientos suele ser más benévolo con el paso del tiempo. Goulder definió este fenómeno como el mito de Rebecca, en referencia a la novela de Du Maurier. El nuevo CEO se encuentra con la difícil tarea de reemplazar a un CEO que empieza a ser idealizado por todo el mundo. En realidad, se enfrenta con un comportamiento conservador que alivia la inseguridad: antes que enfrentarse con lo nuevo, mejor

refugiarse en lo que nos es familiar, o “mejor malo conocido que bueno por conocer”.

- b) No aceptar la realidad: las transiciones son casi siempre etapas turbulentas desde el punto de vista organizativo, especialmente si el proceso arranca de una crisis en la alta dirección. Flotan en el aire demasiados cambios e incertidumbres. En estas circunstancias, el papel simbólico del nuevo CEO juega un papel decisivo en el subconsciente de sus subordinados: cuanto más descontentos estaban con el antiguo, mayor es la esperanza que cifran en el nuevo. De repente, se ve revestido de una autoridad casi mesiánica, como si fuese una especie de *corporate savior* (Khurana, 2002) que viene a remediar todos los males de la compañía. Este fenómeno explica la luna de miel de entusiasmo y compromiso que suelen vivir los nuevos CEO en sus primeras etapas. ¿Cuánto puede durar esta luna de miel? El nuevo líder no puede tardar mucho en frustrar unas expectativas tan desorbitadas. Ahora no sólo deja de ser el salvador tan ansiado, sino que además se le cargan las culpas presentes y, también, las pasadas.

Ciampa y Watkins (1999) hacen una descripción descarnada de la fase final del dilema. Cuando el CEO muestra una resistencia activa al cambio, suele pedir el apoyo de sus tropas, habitualmente los miembros del consejo que siempre le han sido leales. Quizás algunos de los cambios introducidos por el sucesor les hayan molestado y esto refuerza sus lazos personales con el actual CEO. Ahora que se les pide un apoyo más explícito, se pueden sentir libres para puentear al sucesor y acudir directamente al CEO con sus ideas y proyectos. El sucesor, consciente de lo que está pasando a su alrededor, no tiene otra alternativa que seguir adelante con su agenda de cambio para ganar el favor del consejo, que para eso lo nombró. Irónicamente, si tiene éxito en su cometido, el CEO se sentirá todavía más amenazado y su relación con el sucesor se deteriorará aún más. Si no tiene éxito, será un pretexto que usará el CEO para demostrar que el sucesor no merece acceder a la máxima responsabilidad ejecutiva. En cualquiera de los escenarios, cuando el sucesor debería estar cercano a ser nombrado definitivamente CEO, se encuentra con que el actual CEO en realidad quiere que abandone la organización. ¿Qué hacer, entonces? Estos dos autores ofrecen unos consejos: 1) antes de aceptar el puesto de número dos, el sucesor tiene que aprender todo lo posible sobre el actual CEO, desde el punto de vista personal y profesional; 2) mantener una comunicación fluida: acudir a esas entrevistas con una actitud de escucha y consultar al CEO las grandes decisiones antes de ejecutarlas; 3) disponer de un consejero personal, que le oriente en el proceso, y 4) no perder de vista el fin del proceso y no enzarzarse en una pelea, en la que hay mucho que perder y poco que ganar.

Después de este breve repaso de algunas de las fuerzas psicológicas que pueden, por un lado, acechar al actual CEO y sesgar su capacidad de decisión, y por otro, arruinar los primeros pasos del nuevo, queda patente la necesidad de que el consejo de administración juegue un papel mucho más relevante en el proceso de sucesión. En primer lugar, para asumir más responsabilidad en el nombramiento del nuevo CEO. En segundo lugar, para moderar las expectativas de los miembros de la organización sobre la capacidad de logro del nuevo máximo ejecutivo.

Las dudas surgen si una vez nombrado un sucesor, el CEO retirado ha de seguir en el consejo, ya sea a título honorífico, por ejemplo de presidente del consejo (*chairman*), o no. En cierto

modo, si se queda ha de desempeñar una tarea complicada. Si, después de tantos años de trabajo intenso, mantiene el mismo ritmo y despliega una incansable actividad, corre el riesgo de invadir el terreno del nuevo CEO, de puentearle, o de dejarle en mal lugar, incluso sin mala intención. Cada CEO tiene su estilo, y muy probablemente el del nuevo no coincida del todo con el de su predecesor. Las comparaciones son inevitables y afectan a ambos. Así como el nuevo CEO debe contar con este factor para acertar en sus primeras actuaciones, el antiguo debe abstenerse de juzgar las actuaciones del primero de acuerdo con sus categorías.

Aunque abandone sus funciones ejecutivas, sigue ejerciendo una autoridad. El CEO necesita más que nunca ser humilde (Ciampa y Watkins, 1999). Parece sensato, en todo caso, quedar a disposición de quien lo requiera para transmitir su consejo en cualquier materia que se le consulte. Este papel secundario del antiguo CEO minimiza las distorsiones en la transición y en la primera etapa en el cargo del nuevo máximo ejecutivo. Si realmente su parecer aporta valor a aquellos que acuden a él para ganar en claridad, ya le buscarán. Si no, su labor puede llegar a ser un estorbo. Ciertamente, no es fácil retirarse a tiempo y por completo.

Por otro lado, contar con el apoyo del que hasta entonces mejor conocía la compañía y sus problemas y retos, puede resultar muy eficaz; además, si se diese la circunstancia de que el nuevo CEO fracasa, puede ayudar a corregir el error. En cualquier caso, hay dos criterios para decidir si el predecesor ha de permanecer en el consejo o no: primero, si considera que puede resultar de ayuda, pues ya se esforzará en serlo; segundo, si se da un acuerdo natural con el actual, pues eso afectará al buen clima de colaboración. Además de la permanencia, otro factor que conviene diseñar es el grado de conexión que tendrá el anterior CEO, que puede variar desde continuar en el consejo como presidente a quedar como mero consultor. Desde luego, que el anterior CEO siga como presidente complica un poco más el trabajo del sucesor, que tendrá que poner más esfuerzo en forjar su nueva relación con el consejo. Incluso puede tener buenas razones para temer que, en caso de no estar a la altura de las expectativas de los consejeros, el anterior CEO se ofrezca a volver a su anterior función ejecutiva.

Una relación fluida entre el CEO saliente y su sucesor beneficia a ambas partes. Bennet y Miles (2007) apuntan que, en caso de que una parte importante de la retribución de los máximos ejecutivos se materialice en acciones o en opciones sobre acciones, el CEO saliente tendrá una poderosa motivación para colaborar en la buena marcha de la compañía tras su cese en el cargo.

## Nombramiento

Todo proceso de sucesión, al llegar a la fase de nombramiento del nuevo CEO, debe ser comunicado al resto de la organización y, en general, a toda la comunidad empresarial y social. En algunos casos, la transición habrá recibido mucha atención por parte de los medios de comunicación, analistas u otros interesados en la marcha de la compañía. En otros, el proceso habrá pasado más o menos inadvertido. En cualquier caso, llegados a este punto, es inevitable hacer publicidad del cambio en la cúpula directiva.

La compañía debe regular correctamente la información que proporciona sobre las causas de la salida del anterior CEO, las razones por las que ha elegido a tal sucesor (entre las que se puede encontrar una definición de la estrategia corporativa para los próximos años) y, en general, cualquier dato sensible que pueda ser malinterpretado o empleado en contra de los intereses de la compañía. En general, conviene ir por delante de los medios de comunicación, comprender

sus necesidades y proporcionarles información de primera mano, para que la veracidad de sus publicaciones esté asegurada y no se dé pie a rumores o falsas interpretaciones que puedan dañar la imagen de la compañía o entorpecer una suave transición en el liderazgo.

La reacción de los mercados bursátiles ante la noticia del nombramiento de un nuevo CEO podría emplearse como medida del impacto de esta decisión en las expectativas de los inversores, analistas y otros agentes sobre el rendimiento futuro de la empresa. Un repaso de la bibliografía disponible no permite extraer conclusiones sólidas sobre las reacciones en la cotización de las acciones en función del tipo de sucesión del CEO. Mencionamos algunos ejemplos. Reinganum (1985) sólo encontró reacciones significativas en el precio de las acciones si: 1) el nuevo ejecutivo era un *outsider*; 2) la empresa era pequeña y, 3) el anterior CEO abandona por completo la organización. Worrell y Davidson (1987) detectaron efectos positivos en las sucesiones internas y ninguna reacción significativa en las sucesiones externas. Warner et al. (1988), a partir de una muestra de 279 empresas cotizadas, no encontraron efectos globales significativos y sólo algunas reacciones positivas en sucesiones externas. Por su parte, Friedman y Singh (1989), a partir de una muestra de 235 empresas, encontraron respaldo a las siguientes hipótesis: 1) cuanto menor era el rendimiento previo a la sucesión, mayor es la probabilidad de subidas en la cotización, y 2) procesos de sucesión iniciados por el consejo están asociados con una reacción positiva de los mercados financieros, si el rendimiento previo a la sucesión era bajo, o negativa si el rendimiento previo era alto; en cambio, no encontraron relaciones estadísticas significativas entre el origen del CEO y los movimientos de las cotizaciones. Como se puede comprobar, estas hipótesis se basan en que los mercados juzgan conveniente la continuidad en caso de que la empresa funcione correctamente, mientras que ve con buenos ojos los cambios en la dirección si la empresa muestra bajo rendimiento.

Ante la inconsistencia de esta parte de la bibliografía científica, Finkelstein (1996) propone las siguientes medidas para futuras investigaciones: 1) procurar que los modelos incorporen los factores contextuales de la sucesión (causa de la salida del anterior CEO, características del sucesor, etc.); 2) incluir en la muestra sólo aquellos procesos de sucesión que no hayan sido previamente anticipados por los analistas, es decir, que constituyan una verdadera sorpresa para la comunidad bursátil, pues de lo contrario las reacciones no serían oportunamente capturadas, y 3) replicar la metodología de los buenos estudios realizados hasta ahora –muchos de los cuales hemos mencionado más arriba– para probar la robustez de los patrones descritos con diferentes muestras.

## Primera etapa en el cargo

Durante los primeros tiempos del mandato de un CEO, su lista de prioridades naturalmente no apuntan hacia la búsqueda de su posible sucesor, sino a consolidarse en su nuevo puesto a base de transformar su potestad formal en la capacidad de influir en varios niveles directivos (tres o cuatro por debajo) y en el consejo de administración. Su capacidad de relación y su estilo de dirección están a prueba, ya que serán esas relaciones las que permitirán incidir en la marcha de la empresa, corregir el rumbo e introducir cambios con un desgaste personal controlado, es decir, con un recurso al uso básico del poder controlado.

El tiempo que se pueda tomar para llevar a cabo ese aterrizaje le ayudará a hacerse cargo cabalmente de la situación: observar generalidades, revisar supuestos, contrastar informaciones, palpar excepciones; en definitiva, conseguir una visión de conjunto que acrecentará su capacidad de tomar las decisiones oportunas y los aciertos al emprender cambios. En general, se

encuentra en una situación delicada: quizás, incluso, a un *insider* le falta información relevante para tomar decisiones prudentes y, sin embargo, se espera de él que tome las riendas de la empresa sin dilación y demuestre que está a la altura del cargo.

Como apunta Vancil (1987), durante los primeros años un CEO afronta tres retos principales: gestionar las expectativas del consejo de administración de la compañía y de la alta dirección, comprometerse con el avance estratégico de la empresa y ganarse la confianza de todos al alcanzar en los primeros dos años un conjunto de objetivos.

Quizás el análisis más representativo de esta primera etapa en el cargo ha sido elaborado por Gabarro (1987 y 2007). Este profesor de Harvard llevó a cabo un estudio de las fases que habitualmente atraviesa un CEO que acaba de aterrizar en la empresa como máximo responsable ejecutivo. Después de examinar diez transiciones durante tres años, llegó a la conclusión de que, con independencia del tipo de sucesión, se pueden establecer cinco etapas en este proceso de hacerse con el puesto, en las que se alternan momentos de aprendizaje y acción:

1. Toma de posesión: esta primera fase suele durar de tres a seis meses y, con frecuencia, establece el tono del mandato del nuevo CEO. Se trata de un período de acción y aprendizaje intensos. El directivo intenta orientarse en su nuevo cometido, evalúa el entorno y desarrolla un mapa cognitivo de sus responsabilidades. Evaluación y orientación son imprescindibles incluso para los *insiders* que ya conocen la organización y sus productos. En estos casos, los planteamientos previos se someten a constante revisión. Las acciones emprendidas tienden a ser correctivas: basados en el aprendizaje adquirido, el CEO intenta arreglar los problemas que van surgiendo.
2. Inmersión: se trata de un período más tranquilo, de cuatro a once meses de duración, en el cual el máximo ejecutivo adquiere una comprensión más afinada de su cargo. Un aprendizaje más concentrado en los problemas relevantes les permite detectar patrones –o relaciones causa-efecto– hasta entonces inadvertidos. Así, aparecen nuevos problemas eclipsados por otras dificultades más acuciantes. En esta fase el CEO se suele cuestionar también si dispone del equipo adecuado de colaboradores.
3. Reforma: es la segunda etapa de intensa acción y la que mayor duración puede tener de todo el proceso de toma de posesión. Gracias al período de inmersión, el CEO ha detectado nuevos frentes de batalla y ahora se dispone a atajarlos. Tiene que invertir considerables esfuerzos y recursos para llevar a cabo su agenda de cambio hasta el límite que las circunstancias permitan. Algunas de las modificaciones pueden ser de largo alcance para toda la organización. En esta fase, el tipo de aprendizaje se obtiene básicamente a partir del *feedback* de las acciones que ha decidido emprender.
4. Consolidación: es la tercera y última fase de acción. Ahora hay que asentar y asimilar todos los cambios introducidos en la etapa anterior de reforma. Se trata de un proceso evaluativo: los máximos ejecutivos examinan las consecuencias de sus decisiones e introducen las necesarias acciones correctivas. Por último, llevan a cabo aquellas medidas cuya ejecución está todavía pendiente.
5. Refinamiento: comienza una fase de poco cambio organizativo, en la que el nuevo CEO está asentado en su cometido. El aprendizaje se concentra en medidas esporádicas de ajuste y en buscar nuevas oportunidades de negocio en el mercado. En este punto, si todo ha ido correctamente, ya se han forjado una buena reputación entre sus

colaboradores. A partir de ahora, el aprendizaje será incremental y sobre aspectos rutinarios.

Gabarro extrae además algunas conclusiones sobre el proceso de asentamiento en el cargo:

1. Las experiencias funcionales previas del nuevo CEO condicionan enormemente su aterrizaje en el puesto. En concreto, las acciones que decide emprender y el grado de eficacia en su puesta en práctica. Como es previsible, la inmensa mayoría de las decisiones tomadas por el nuevo CEO se encuentra en aquellas áreas funcionales donde previamente ha tenido responsabilidades.
2. Los *insiders* tardan mucho menos que los *outsiders* en hacerse con el cargo.
3. El grado de cambio necesario influye considerablemente en todo el proceso. Si el nuevo CEO desembarca en el puesto en una situación de cambio radical, soportará una gran presión para actuar con rapidez. En consecuencia, la actividad en las fases de reforma y consolidación será mucho más intensa que en circunstancias más favorables. Puede ocurrir incluso que, debido a la urgencia de actuar, el CEO sea consciente de que sus decisiones no sean óptimas y que requieran acciones correctivas más adelante. Aunque en estas situaciones de cambio de rumbo los CEO se enfrenten a dificultades añadidas, también disfrutan de ciertas ventajas: tienen un margen de maniobra mayor para actuar, sobre todo en la primera etapa de toma de posesión, que se manifiesta en mayor respaldo del consejo y menos rivalidad con otros directivos que aspiraban también al cargo.
4. El estilo de dirección del nuevo CEO condiciona la percepción que de él se van forjando los subordinados e influye en todo el proceso.
5. Las buenas relaciones de confianza con los colaboradores clave es quizás uno de los factores más importantes en todo el proceso de transición. El desarrollo de esta red de contactos es particularmente importante en las fases de toma de posesión e inmersión.

Watkins (2003) propone un método para reducir la probabilidad de fracaso en esta primera etapa. Este autor manifiesta cierta perplejidad por el hecho de que, a pesar de que se trata de una fase tremendamente delicada de la vida de una corporación, poco se ha escrito sobre los pasos que debe dar o qué medidas debe evitar el nuevo máximo ejecutivo para aterrizar con éxito en su recién estrenado cometido. En el pasado, muchos de estos procesos han dependido excesivamente del sexto sentido del CEO para acomodarse a la situación. Es una pena que se hayan perdido tantas oportunidades de hacer acopio de experiencias positivas que sirvieran para diseñar procedimientos contrastados. Con la guía de ese aprendizaje acumulado, el nuevo CEO podría afrontar la transición con mucho menor desgaste y con mayor disponibilidad de recursos para hacer frente a los problemas que a buen seguro encontrará. Aunque cada proceso es único, todos presentan una serie de regularidades que permiten formular consejos válidos para cualquier transición en la cúpula directiva de una compañía. La codificación de algunas de esas experiencias es el propósito del libro de Watkins. Este autor señala los siguientes factores como catalizadores de la toma de posesión del CEO en el cargo:

1. Adquirir un constante aprendizaje: uno de los mayores riesgos que puede arruinar el intento del nuevo CEO de hacerse con las riendas de la organización es suponer que aquello que le ha permitido ascender a la cúpula directiva le garantizará también la permanencia en ella. El peligro de contentarse con lo que sabe y, todavía peor, trabajar duro en esa línea, pueden conducir al fracaso más estrepitoso si las exigencias del

entorno cambian y las estrategias del nuevo CEO dejan de estar acordes con la nueva situación.

2. Como el volumen de información que se puede obtener en el proceso de toma de contacto con el puesto puede abrumar al nuevo CEO, éste debe seleccionar qué aspectos de los mercados, productos, tecnologías, sistemas, estructuras, cultura y política de la organización conviene aprender primero.
3. Acomodar la estrategia a la situación de la empresa. No es lo mismo desembarcar en el cargo de CEO en una *start-up*, en una empresa necesitada de un cambio de 180 grados o en una compañía líder y exitosa. Antes de establecer un plan de acción, conviene hacer un diagnóstico de los desafíos y oportunidades de la empresa.
4. Asegurar algunas victorias tempranas, que permitan ganar algo de credibilidad y motiven a toda la organización para llevar a cabo las reformas necesarias.
5. Mantener un diálogo constante con el consejo de administración y los colaboradores para detectar sus expectativas (conforme a las cuales van a valorar el trabajo del nuevo CEO), ajustar esos planteamientos si fuera necesario, obtener *feedback* y, en general, disponer de cualquier información que pueda ser relevante para los primeros pasos en el cargo.
6. Ajustar la estructura organizativa con el diseño de la nueva estrategia de negocio. Esa estructura se debe plasmar en sistemas y procedimientos acordes.
7. Crear equipo: el nuevo CEO debe evaluar el equipo que recibe de su predecesor en el cargo y quizá tenga que introducir alguna variación para hacer frente a los nuevos desafíos de la empresa. Acertar con las personas que se quedan y las que sustituyen a las descartadas es uno de los factores más sensibles de éxito del inicio del mandato del CEO.
8. Crear coaliciones: el nuevo CEO no podrá llevar a cabo personalmente todas las medidas de reforma necesarias, sino que tendrá que delegar en sus colaboradores. Tendrá que identificar primero quiénes pueden ser esas palancas de cambio y el modo de ganarse su apoyo.
9. Mantener el equilibrio: el proceso de toma de posesión representa una etapa tumultuosa para el nuevo CEO y sus colaboradores, desde el punto de vista personal y profesional, en la que puede resultar relativamente sencillo dejarse llevar por las tensiones, perder la perspectiva o quedarse aislado. El CEO debe rodearse de buenos consejeros que le ayuden a tomar las decisiones correctas.
10. Ayudar a acelerar las transiciones de todos los colaboradores, pues no sólo el CEO atraviesa un proceso de cambio, sino toda la organización en su conjunto.

La labor del CEO está condicionada, al menos en parte, por algunas características de su predecesor en el cargo. Además de algunos factores intangibles, como su estilo y personalidad, Hambrick et al. (1988) señalan otros rasgos del anterior CEO: 1) permanencia en el cargo: cuanto más largo ha sido su mandato, a) más probable es que haya modelado el consejo a su gusto; b) este órgano de gobierno mostrará mayor afinidad con la estrategia seguida por el predecesor, y c) el consejo tenderá a comparar el desempeño del nuevo CEO con el del anterior; todos estos aspectos hacen que salirse de la senda establecida por el predecesor sea una

estrategia más arriesgada para el nuevo CEO; 2) causas de su salida: si el anterior CEO se ha marchado voluntariamente a otra empresa, el consejo se encontrará en una posición delicada frente al nuevo CEO, porque el trabajo que ofrece se ha juzgado inferior o porque tendrá que buscar un sustituto con urgencia, lo que puede suponer una relajación de sus exigencias; en cambio, suceder a un CEO que ha sido despedido puede ser la peor circunstancia para desembarcar como nuevo CEO en una empresa, ya sea por la inestabilidad que provoca rescindir el contrato del máximo responsable ejecutivo o porque el despido no fue una decisión unánime; 3) grado de conexión con la organización después de dejar el cargo, aspecto ya comentado anteriormente, y 4) condición de fundador: suceder al fundador de una compañía añade complejidad al trabajo del nuevo CEO.

Quizás el aspecto crítico por antonomasia en este período es cohesionar un equipo. Seleccionar un conjunto de diez o doce personas, de procedencia diversa, y modularlas para que trabajen conjuntamente identificando problemas, diagnosticando situaciones, descubriendo alternativas, ponderándolas adecuadamente y, por último, tomando decisiones que se implanten con prudencia y tesón. La tarea del CEO estriba en que el equipo centre su atención en lo importante, en que se aporten las perspectivas y opiniones necesarias para madurar un juicio, sin monopolizar el mismo el proceso sin permitir que tampoco lo haga ningún otro miembro del equipo.

De modo recurrente, el CEO se encuentra afinando el encaje entre tres variables: negocio y estrategia, organización y personas. Es arduo ver las relaciones entre las tres hasta que algo como una reorganización pone de relieve las contrapartidas que existen entre ellas.

Una vez que el CEO ha superado con éxito la fase de adaptación al nuevo puesto, 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 (Carey y Ogden, 2000) que conviene inculcar en toda organización para que se garantice la continuidad en el liderazgo. Como es natural, el CEO y el consejo deberán tener muy presentes las medidas previstas dentro del plan de sucesión, que conviene adaptar de modo permanente a las circunstancias internas y externas a la organización.

## **El caso particular de la empresa familiar: apunte breve**

Hemos comentado anteriormente que la forma en que se lleva a cabo la sucesión es un reflejo de la calidad de la dirección en la empresa. En una empresa familiar, la sucesión también es una manifestación de cómo funciona la familia y, en particular, en la educación que han recibido las generaciones más jóvenes.

Cuando se plantea una discontinuidad en el liderazgo, lo primero que deberían examinar los responsables del negocio es la conveniencia de mantener la empresa en manos de la familia. Para ello, debería haber un acuerdo generalizado entre las distintas generaciones sobre el hecho de que ésa es la mejor manera de preservar y acrecentar el patrimonio familiar. Si nadie quiere hacerse cargo de las riendas de la empresa, no hay nadie en condiciones de asumir ese papel o se llega a la conclusión de que se prefiere gestionar un patrimonio que un negocio, la decisión más conveniente sería vender la empresa.

Una vez se ha decidido continuar con el negocio familiar, Bower (2007) señala que se deben responder dos preguntas importantes: ¿quién controlará la riqueza representada por la participación de la familia en el capital del negocio? y ¿quién controlará la dirección de la

compañía? Por tanto, estamos considerando dos cuestiones diferentes: propiedad y dirección. En una empresa no cotizada, en la que la familia representa la totalidad del accionariado, esta distinción tiene menos sentido. No obstante, es frecuente encontrar empresas que iniciaron su andadura como negocios familiares y que, con el crecimiento y la correspondiente necesidad de financiación, decidieron en su momento salir a bolsa, de manera que la familia comparte la propiedad de la compañía con multitud de accionistas. En esta situación, el control de la compañía se convierte en una cuestión muy relevante para la familia.

Es posible, además, que se planteen algunos conflictos de intereses entre los miembros de la familia y los demás accionistas a la hora de definir algunas políticas, como la de dividendos, control de gastos, etc. Se pueden presentar problemas entre los familiares que trabajan para la compañía y los que no. Típicamente, los primeros, al estar comprometidos en el funcionamiento cotidiano de la empresa, verán con más claridad la necesidad de retener una fracción mayor de los beneficios que aquellos accionistas cuya relación con la empresa se limita a recibir dividendos u otro tipo de retribuciones. Además, estos accionistas pasivos tenderán a juzgar con escepticismo las capacidades de los otros que participan activamente en la marcha del negocio. El escepticismo puede tornarse en abierta desconfianza u odio declarado, con el consiguiente deterioro –a veces irreparable– de las relaciones familiares.

Con este telón de fondo, volvamos de nuevo a la sucesión del CEO de una empresa familiar. Parece claro que los riesgos de organizar una carrera de caballos entre candidatos son ahora mucho mayores. Es casi seguro que se encontrarán las posturas rivales entre distintas familias dentro del clan. Como en cualquier sucesión, hay que identificar al candidato más idóneo para el puesto y, en las empresas familiares, es muy conveniente además conseguir un consenso generalizado sobre quién debe ser el elegido. Como señala Maquiavelo en "El Príncipe", aquellos que, por un golpe de fortuna, acceden al puesto sin apenas esfuerzo por su parte, sólo podrán mantenerse en él a base de grandes arrestos; en cambio, aquellos que se imponen por su destreza ascenderán después de graves sacrificios, pero les resultará mucho más sencillo permanecer en la cúpula.

Para ello, resulta necesario haber definido previamente y con gran claridad las reglas del juego. En concreto, hay que dejar sentados unos procedimientos de entrada en la empresa familiar y de valoración del desempeño. Por ejemplo, ¿se apuesta porque la empresa se rija por la meritocracia o por cualquier otro criterio de ascenso? En muchas culturas, la primogenitura sigue muy arraigada, de manera que el candidato más obvio a suceder al CEO es su hijo mayor, quien probablemente tendrá además una experiencia más dilatada que sus hermanos.

En la primera parte de este trabajo se ha subrayado la importancia del papel que desempeña el CEO. Las empresas familiares no son ajenas a esta realidad. Por eso se deben inculcar unos valores de excelencia, trabajo duro y compromiso para que la empresa sea viable. No es raro que el grado de exigencia vaya decayendo de generación en generación, conforme aumenta la prosperidad del negocio y los miembros de la familia viven más acomodados. Se debe transmitir la mentalidad 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, fomento del empleo para otras personas y otros fines deseables para la sociedad en su conjunto. Si no se tienen garantías de estos requisitos, es mejor separar propiedad de gestión y profesionalizar la dirección de la empresa.

Los candidatos a suceder al CEO en una empresa familiar han sido escrutados, muy probablemente, desde el día que nacieron. Cuando se plantea la necesidad de elegir a uno de

ellos para el puesto de máxima responsabilidad ejecutiva, todas las partes interesadas –también, y sobre todo, los accionistas externos– se preguntan si el posible sucesor estará a la altura del cargo. Ese juicio de valor aquilatado es el fruto de años de continuo examen de sus demostradas capacidades –físicas, intelectuales y emocionales– y de su potencial como CEO. No se trata de la evaluación sistemática de una serie de tareas perfectamente definidas, sino de un proceso espontáneo, sujeto a los sesgos psicológicos y a la dinámica política de toda organización humana (Lansberg, 2007). Según este autor, el examen sobre la autoridad del candidato puede realizarse de cuatro formas distintas:

- a) Una valoración del candidato de acuerdo con los criterios formales generalmente aceptados en una sociedad determinada para juzgar las capacidades de los ejecutivos. Estos criterios se refieren a la educación formal, experiencia laboral, servicio a la comunidad o cualquier otra actividad que evidencie su desarrollo profesional y personal. En particular, juegan un papel importante el grado de desempeño en puestos de responsabilidad anteriores, ejecución satisfactoria de proyectos desafiantes o experiencia internacional o de trabajo en otros consejos de administración. Sin duda, tener una buena trayectoria en un entorno donde el apellido no importa en absoluto es una magnífica forma de ganar credibilidad frente a los *stakeholders* de la empresa familiar, porque queda patente entonces que trabajar en la empresa familiar es una opción libre y no una necesidad.
- b) El candidato se puede autoimponer ciertas metas, que ofrece a los *stakeholders* como criterios de valoración de su desempeño. El candidato a CEO puede hacer una presentación de su visión del negocio o de la estrategia corporativa más conveniente a su juicio. En ella define los parámetros más relevantes y en los que concentrará sus mejores esfuerzos. Los candidatos deben cuidarse de no prometer más allá de lo que realmente pueden cumplir o de presentar las ventajas de un proyecto sin explicar los correspondientes riesgos de llevarlo a cabo. Deben comprender, a tal efecto, que existe una gran distancia entre las buenas intenciones y los hechos. Es mejor prometer poco y dar resultados por encima de lo esperado para ganarse la confianza de los *stakeholders*.
- c) Se pueden juzgar también las reacciones del candidato a CEO frente a circunstancias desafiantes e imprevistas. Enfrentarse a lo desconocido con éxito implica una gran capacidad directiva. El candidato a CEO, en circunstancias adversas, no puede esconderse detrás de ejecutivos más experimentados, sino ponerse en primera fila, concitar las voluntades de los demás y dar lo mejor de sí mismo para resolver esos problemas, aun a riesgo de salir malparado. El sucesor puede ganar en aprobación si asume la responsabilidad de los fracasos y comparte el mérito de las victorias.
- d) También se puede someter al posible sucesor a pruebas por parte de aquellos que no apoyan su candidatura. Estos rivales pueden bloquear sus planes, crear una coalición para contrarrestar su poder o dañar su fama. Todas estas circunstancias adversas pueden ser empleadas por los *stakeholders* como medios para juzgar la capacidad del candidato de desenvolverse en el entramado político de la empresa familiar.

El juicio de los *stakeholders* no tiene por qué ser homogéneo. De hecho, el grado y la calidad de información que manejará cada uno serán distintos. Algunos serán muy cercanos a los candidatos y habrán sido testigos de muchas de sus actuaciones. Otros, en cambio, no habrán tenido un acceso tan directo y dependerán de informaciones de segunda o tercera mano, cuya fiabilidad no está garantizada. Por eso, de nuevo, los candidatos deben ofrecer evidencias a los

*stakeholders* de sus condiciones para llegar a ser CEO de la empresa familiar. Aunque esta estrategia implique un mayor riesgo, en realidad es la mejor para ganarse la credibilidad de todas las partes implicadas. Por desgracia, en muchas empresas familiares los CEO prefieren arropar a los posibles sucesores, sin darse cuenta de que por este procedimiento les dificultan la labor de forjarse una buena reputación, que será imprescindible para llegar y mantenerse en el cargo, si se diera el caso. Los candidatos deben rodearse de colaboradores que desafíen sus planteamientos, que completen sus deficiencias y que les transmitan con sinceridad cualquier *feedback* sobre las decisiones tomadas. Los buenos candidatos no tienen temor a establecer mecanismos transparentes de control de su labor, ya sea por parte del consejo de administración, de algunos de sus comités o de sus directores externos.

## Reflexiones finales

La sucesión del CEO es una de las decisiones más importantes que deben compartir el consejo de administración y el CEO. Entre otras responsabilidades, ambos deben velar por la implantación de una cultura de sucesión a todos los niveles. Esta cultura se debe plasmar en un plan de sucesión de los puestos clave y, de modo prominente, del CEO. Si, por cualquier motivo, se deja de contar con los servicios del actual máximo ejecutivo y no se dispone sobre la marcha de un recambio idóneo, se pondría en peligro la buena marcha de la empresa. Debido a los problemas de información asimétrica, la selección no planificada de un CEO implica mayor riesgo de ser errónea. Las consecuencias de incurrir en una decisión de sucesión equivocada serían, por tanto, muy perjudiciales.

Resulta necesario que las empresas tengan un CEO apropiado –en función de la estrategia y la cultura de la organización– y que, con una visión más amplia, desarrollen algún plan que garantice esta adecuación en el futuro. Dicho plan consiste en un programa de desarrollo directivo que sirva para seleccionar, atraer, desarrollar y retener a los individuos de alto desempeño y potencial que, en última instancia, nutrirán el *pool* de candidatos internos a CEO. Las ventajas de los *insiders* idóneos para llegar a ser CEO son múltiples. Por un lado, conocen desde dentro los valores organizativos, que conforman la cultura corporativa. Además, los han asimilado en gran medida en su conducta habitual. A la vez, han tenido mayor exposición al consejo de administración y al actual CEO, que estarán en mejores condiciones de evaluar sus competencias y el grado de encaje con el puesto. Por último, el recurso frecuente a los candidatos internos transmite una señal a toda la organización que favorece la retención del talento.

El análisis de los procesos de sucesión comienza por el examen de las circunstancias que provocan la salida del actual CEO y que exigen poner en marcha la maquinaria de búsqueda de un relevo. Estos factores contextuales tienen importantes repercusiones en cuándo y cómo se producirá la sucesión. La mayoría de los estudios se han fijado en las consecuencias del bajo rendimiento empresarial en el despido del CEO, con conclusiones con dudosa solidez desde el punto de vista estadístico. Otros estudios, dentro de la teoría de la agencia, se han concentrado en las repercusiones de la configuración de la propiedad en la permanencia del CEO en el puesto o en la composición del consejo de administración. Además, los académicos se han basado en características internas de la organización, como su tamaño o estructura, y también externas, como la configuración de la industria en la que compite la empresa, el número de empresas en un mismo sector con un alto grado de homogeneidad, procesos de fusiones y adquisiciones, etc. Las características personales del CEO –años de permanencia en el cargo, su

prestigio, acceso exclusivo a recursos clave u ocupar simultáneamente el puesto de CEO y de presidente del consejo de administración– también influyen en su poder para evitar o dilatar el despido. Por último, los factores políticos han recibido creciente atención por parte de los académicos como causa de la salida de los CEO.

En condiciones normales, conviene comenzar un proceso de sucesión al menos cuatro años antes de que el actual CEO manifieste su deseo de abandonar el puesto. El CEO y el consejo de administración deben poner en marcha la maquinaria. Tradicionalmente, se han distinguido dos tipos de procesos: la carrera de relevos, en la que la elección como número dos en la jerarquía de la compañía recae en un candidato tiempo antes de la salida del actual CEO. Por otro, se habla de 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 depende de cada situación.

En la elección del CEO se produce un pulso entre el CEO y el consejo de administración. Abogamos por una categoría mixta de participación, en la que el consejo espera que el CEO haga con suficiente antelación una sopesada recomendación sobre el candidato más idóneo a su parecer. El CEO debe compartir con el consejo estas valoraciones y mantener, en la medida de lo posible, una comunicación lo más abierta y fluida posible. La calidad de la decisión del consejo dependerá, en último término, de la dedicación que haya otorgado a este asunto y de la reflexión y discusión que haya suscitado.

En caso de que el recurso a candidatos de fuera sea imprescindible, lo más habitual es emplear los servicios de una empresa cazatalentos. El comité de búsqueda, responsable del plan de sucesión, debe trabajar conjuntamente con las empresas de búsqueda de directivos (ESF, *Executive Search Firm*) en la definición del perfil adecuado a las necesidades de la empresa. El consejo debe seguir muy de cerca el trabajo de la ESF y solicitar información detallada de los criterios empleados y del perfil de los candidatos seleccionados para garantizar la idoneidad del aspirante.

Llegar a ser un CEO adecuado requiere un enfoque generalista e integrador, que pasa por el profundo conocimiento de la estrategia empresarial, de cada área de la compañía y de las estrechas relaciones entre cada una de ellas. Por eso, los candidatos deben desarrollar un mapa cognitivo lo más completo posible y conocer bien las estructuras de poder que ejercen un influjo notable en el funcionamiento cotidiano de la empresa. Saber manejarse con soltura en el entramado político de la organización, dominar el arte de formar coaliciones y ganarse el apoyo incluso de los competidores, es esencial para llegar a ser CEO.

En el proceso de sucesión es casi inevitable perder candidatos muy válidos por el camino. En función de cómo se gobierne esta tarea, se pueden minimizar la fuga de talento y la ansiedad que provoca la incertidumbre. La transparencia y la justicia del plan de sucesión son vitales para asegurar la legitimidad del candidato finalmente elegido y ahorrar muchas sorpresas desagradables para el resto.

Como el proceso puede durar años, durante los cuales los actores clave pueden cambiar sus disposiciones, es muy conveniente establecer un proceso claro de sucesión. En efecto, dejar el puesto de CEO supone un duro golpe. El consejo de administración debe estar atento a esta posibilidad y transmitir al CEO la idea de que la gestión de su sucesión será también uno de los criterios para evaluar su mandato y su retribución variable. El sucesor también debe estar prevenido de esta tendencia del CEO a apegarse al puesto. Ciertamente, se encuentra ante un grave dilema: si hace presión, puede irritar al CEO, al ver amenazado su sentido de identidad y

de control; si no empuja, puede transmitir la impresión de que no está en condiciones de acceder a la máxima responsabilidad ejecutiva.

Todo proceso de sucesión, al llegar a la fase de nombramiento del nuevo CEO, debe ser comunicado a la organización y a la sociedad en general. Conviene que la compañía regule correctamente la información que proporciona sobre las causas de la salida del anterior CEO, las razones por las que ha elegido a tal sucesor y, en general, cualquier dato. Conviene ir por delante de los medios de comunicación y proporcionarles la información que interesa en cada caso, para que la veracidad de sus publicaciones esté asegurada y no se dé pie a rumores o falsas interpretaciones que puedan dañar la imagen de la compañía o entorpecer una suave transición en el liderazgo.

Entre los múltiples desafíos que afronta el CEO durante los primeros años, destacan tres principales: gestionar las expectativas del consejo de administración de la compañía y de la alta dirección, comprometerse con el avance estratégico de la empresa y ganarse la confianza de todos al alcanzar en los primeros dos años un conjunto de objetivos. Además, en el proceso de asentamiento en el cargo, habrá que tener en cuenta que las experiencias funcionales previas del nuevo CEO condicionan enormemente su aterrizaje en el puesto, los *insiders* tardan mucho menos que los *outsiders* en hacerse con el cargo; el grado de cambio necesario en la organización influye considerablemente en todo el proceso; el estilo de dirección del nuevo CEO condiciona la percepción de él que se van forjando los subordinados y, por último, las buenas relaciones de confianza con los colaboradores clave son quizás uno de los factores más importantes en la transición. En las páginas anteriores se han señalado algunas experiencias positivas que pueden ayudar a los CEO recién nombrados a afrontar con menor desgaste esa primera etapa en el cargo.

Finalmente, en el caso particular de las empresas familiares, conviene hacer una distinción 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 entre los posibles candidatos se encuentra el talento necesario para esta tarea, que el sucesor elegido goce de un amplio apoyo y que se establezcan reglas claras sobre la entrada en la empresa y la evaluación del desempeño. Para que el nuevo CEO atraviese con éxito esta transición, habrá que tener en cuenta las expectativas y los juicios que los *stakeholders* se han formado respecto de él y manejar esas percepciones correctamente.

## Bibliografía

Alderfer, Calyton P. (1986), "The invisible director in corporate boards", *Harvard Business Review*, 64, noviembre-diciembre, págs. 38-52.

Allen et al. (1979), "Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited", *Administrative Science Quarterly*, 24, págs. 167-180.

Bennett, N. y S. A. Miles (2007), "How to help your successor succeed", *strategy+business*, 49.

Bennis, Warren y James O'Toole (2000), "Don't hire the wrong CEO", *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 171-176.

Benston, G.J. (1985), "The self-serving management hypothesis: Some evidence", *Journal of Accounting and Economics*, 7, págs. 67-84.

- Berle, A., y G. C. Means (1932), "The modern corporation and public property", Macmillan, Nueva York.
- Boeker, W. y J. Goldstein (1993), "Performance and succession choice: the moderating effects of governance and ownership", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 1, págs. 172-186.
- Bower, Joseph L. (2007), "Solving the succession crisis by growing Inside-Outside Leaders", *Harvard Business Review*, noviembre, págs. 91-96.
- Bower, Joseph L. (2007), "The CEO Within", Harvard Business School Press, Boston.
- Cacioppe, R. (1998), "An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 19, nº 1, págs. 44-53.
- Cannella, A. A. y M. Lubatkin (1993), "Succession as a sociopolitical process: internal impediments to outsider selection", *Academy of Management Journal*, 36, 4, págs. 763-793.
- Carey, D. C. y D. Ogden (2000), "CEO succession", Oxford University Press.
- Ciampa, D. y M. Watkins (1999), "Right from the start: taking charge in a new leadership role", Harvard Business School Press, Boston.
- Ciampa, Dan (2005), "Almost Ready: How Leaders Move Up", *Harvard Business Review*, enero.
- Cohn, Jeffrey y Rakesh Khurana (2003), "How to succeed at CEO succession planning", *Directorship*, mayo, págs. 10-24.
- Collins, Jim (2001), "Good to great", Harper Business, Nueva York.
- Coughlan, A. T. y R. M. Schmidt (1985), "Executive compensation, managerial turnover, and firm performance: An empirical investigation", *Journal of Accounting and Economics*, 7, págs. 43-66.
- Chaganti, R. et al. (1987), "Strategic orientation and characteristics of upper management", *Strategic Management Journal*, 8, págs. 393-401.
- Charan, Ram (2005), "Ending the CEO succession crisis", *Harvard Business Review*, febrero, págs. 72-81.
- Dalton, D. R. e I. F. Kesner (1985), "Organizational performance as an antecedent of outside/inside chief executive succession: an empirical assessment", *Academy of Management Journal*, 28, págs. 749-762.
- Dalton, D.R. y C.M. Dalton (2007), "CEO succession: best practices in a changing environment", *Journal of Business Strategy*, vol. 28, nº 2, págs. 11-13.
- De Vries, K. (1998), "The dark side of succession", *Harvard Business Review*, enero.
- Drazin, R. y Kazakjian, R. (1993), "Applying the del technique to the analysis of cross-classification data. A test of CEO succession and top management team development", *Academy of Management Journal*, 36, págs. 1.374-1.399.
- Einhorn, H. J. y R. M. Hogarth (1981), "Behavioral decision theory: processes of judgement and choice", *American Review of Psychology*, 32, págs. 53-88.

- Finkelstein, S., y R. A. D'Aveni (1994), "CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command", *Academy of Management Journal*, 37, págs. 1.079-1.108.
- Finkelstein, Sydney (1996), "Strategic leadership: top executives and their effects on organizations", West Pub. Co., Minneapolis/St. Paul.
- Fredrickson, J.W. D. C. Hambrick y S. Baumrin (1988), "A model of CEO dismissal", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 2, págs. 255-270.
- Friedman y Saul (1991), "A leader's wake: organization member reactions to CEO succession", *Journal of Management*, 17, págs. 619-642.
- Friedman, S. D. (1986), "Succession systems in large corporations: characteristics and correlates of performance", *Human Resource Management*, 2, págs. 191-214.
- Friedman, S.D. y H. Singh (1989), "CEO succession and stockholder reaction: the influence of organizational context and event content", *The Academy of Management Journal*, vol. 32, nº 4, págs. 718-744.
- Gabarro, John J. (1987, 2007), "When a new manager takes charge", *Harvard Business Review*, enero, págs. 104-117.
- Groves, Kevin S. (2007), "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, vol. 26, nº 3, págs. 239-260.
- Grusky, Oscar (1960), "Administrative succession in large organizations", *Social Forces*, 39, págs. 105-115.
- Gupta (1984), "Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: a conceptual examination", *Academy of Management Review*, 9, págs. 399-412.
- Hambrick, D. C. y G. Brandon (1988), "Executive values", en "The executive effect: Concepts and methods for studying top managers", D. C. Hambrick, págs. 3-34, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Hambrick, D. C. y G. D. Fukotomi (1991), "The seasons of a CEO's tenure", *Academy of Management Review*, 16, págs. 719-742
- Hambrick, D. C. (1981), "Environment, Strategy and Power within top management teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, págs. 253-271.
- Hambrick, Donald y Richard D'Aveni (1992), "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, vol. 38, nº 10, octubre.
- Harrison, Richard J., David L. Torres y Sal Kukalis (1988), "The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions", *Administrative Science Quarterly*, 33, págs. 211-232.
- Helmich, D. L. (1975), "Corporate succession: an examination", *Academy of Management Journal*, 3, págs. 429-441.
- Helmich, D. L. y W. B. Brown (1972), "Successor type and organizational change in the corporate enterprise", *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 371-381.

- Hitt, Michael A. y Beverly B. Tyler (1991), "Strategic decision models: Integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, 12, págs. 327-351.
- Hogarth, R. (1987), "Judgement and choice", 2ª ed., John Wiley & Sons, Nueva York.
- Isenberg, D.J. (1984), "How senior managers think", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- James, D.R. y M. Soref (1981), "Profits constraints in managerial autonomy: Managerial theory and the unmaking of the corporation president", *American Sociological Review*, 76, págs. 323-329.
- Jauch, L. et al. (1980), "Top management under fire", *Journal of Business Strategy*, 1, págs. 33-41.
- Kanter, R.M. (1977), "Men and women of the Corporation", Basic, Nueva York.
- Kesner, I. F. (1989), "Succession planning", *Credit*, mayo-junio, págs. 29-34.
- Kesner, I.F. y T.C. Seborá (1994), "Executive Succession: Past, present and future", *Journal of Management*, págs. 327-372
- Kesner I.F. F. Idalene y Dan R. Dalton (1994), "Top management turnover and CEO succession: an investigation of the effects of turnover on performance", *Journal of Management Studies*, vol. 31, 5, septiembre.
- Khurana, R. (2002), "Searching for a corporate savior: the irrational quest for charismatic CEOs", Princeton University Press.
- Lansberg, I. (2007), "The tests of a Prince", *Harvard Business Review*, septiembre.
- Leontiades, M. (1982), "Choosing the right manager to fit strategy", *American Sociological Review*, 37, págs. 117-130.
- Levinson, Harry (1974), "Don't choose your own successor", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Lieberson, S. y J.F. O'Connor (1972), "Leadership and organizational performance: a study of large corporations", *American Sociological Review*, 37, págs. 117-130.
- Lorsch, Jay W. y Elaine MacIver (1989), "Pawns or Potentates: The reality of America's Corporate Boards", HBSP.
- Lorsch, Jay W. y R. Khurana (1999), "The Board's role in CEO succession", *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 96-105.
- Lucier, Chuck, Steven Wheeler y Rolf Habel (2007), "CEO succession 2007: The Era of the Inclusive Leader", *Strategy+Business*, 47, verano.
- Mace, Myles L. (1971), "Directors: Myth and reality".
- March, J. G. (1981), "Footnotes on organizational change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, págs. 563-597.
- McEachern, W. (1975), "Managerial control and performance", Lexington Books, Lexington, Mass.

- Mintzberg, Henry (1983), "Power in and around organizations", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mizruchi, Mark S. (1983), "Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations", *Academy of Management Review*, vol. 8, nº 3, págs. 426-435.
- Naveen, Lalitha (2006), "Organizational Complexity and Succession Planning", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 41, nº 3, págs. 661-682.
- Ocasio, W. (1994), "Political dynamics and the circulation of power: CEO succession in U. S. industrial corporations, 1960-1990", *Administrative Science Quarterly*, 39, págs. 285-312.
- Pérez López, Juan Antonio (1993), "Fundamentos de la Dirección de Empresas", Rialp, Madrid.
- Pfeffer, J. (1981), "Power in organizations", Pitman, Boston.
- Pfeffer, J. y W. M. Moore (1980), "Average tenure of academic department heads: the effects of paradigm, size and departamental demography", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 387-406.
- Puffer, Sheila M. y Joseph B. Weintrop (1991), "Corporate performance and CEO turnover: the role of performance expectations", *Administrative Science Quarterly*, 36, págs. 1-19.
- Reinganum, M. R. (1985), "The effects of executive succession on stockholder wealth", *Administrative Science Quarterly*, 30, págs. 46-60.
- Rothwell, W. J. (2005), "Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within", Amacom.
- Salancik, G.R. y J. Pfeffer (1977), Constraints on administrative discretion: The limited influence of mayors on city budgets, *Urban Affairs Quarterly*, 12, págs. 475-498.
- Salancik, G.R. y J. Pfeffer (1980), "The effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations", *Academy of Management Journal*, 23, págs. 422-437.
- Saleznik, A. y K. De Vries (1975), "Power and the corporate mind", Houghton Mifflin, Boston.
- San Martín, A. y G. Stein (2008), "Covertirse en CEO", estudio 50, IESE Business School.
- Shapiro, E. y D. Ogden (1997), "Entertainment chiefs lack understudies: with role of heir apparent uncast, succession is cliffhanger", *The Wall Street Journal*, 6 de enero.
- Shen, W. y A. A. Cannella (2002), "Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, postsuccession senior turnover and departing CEO tenure", *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 4, págs. 717-733.
- Smith, M. y M.C. White (1987), "Strategy, CEO specialization, and succession", *Administrative Science Quarterly*, 32, págs. 263-280.
- Starbuck, W. H. (1983), "Organizations as action generators", *American Sociology Review*, vol. 48, págs. 91-102.
- Thomas, C. et al. (2007), "Are you underutilizing your board?", *Sloan Management Review*, vol. 48, nº 2.

- Vancil, Richard F. (1984), "How CEOs use top management committees", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1984.
- Vancil, Richard F. (1987), "Passing the Baton. Managing the Process of CEO Succession", Harvard Business School, Boston.
- Wagner, W.C., J., Pfeffer y C. A. O'Reilly (1984), "Organizational demography and turnover in top-management groups", *Administrative Science Quarterly*, 29, págs. 74-92.
- Waller, Mary J., George P. Huber y William H. Glick (1995), "Functional background as a determinant of executive's selective perception", *Academy of Management Review*, vol. 38.
- Warner, W. L., R. Watts y K. H. Wruck (1988), "Stock prices and top management changes", *Journal of Financial Economics*, 20, págs. 461-492.
- Watkins, M. (2003), "The first 90 days", Harvard Business School Press.
- Weick, K. E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, págs. 1-19.
- Weisbach, M. (1988), "Outside directors and CEO turnover", *Journal of Financial Economics*, 20, págs. 431-460.
- Westphal, J.D. y E.J. Zajac (1995), "Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection", *Administrative Science Quarterly*, 40, págs. 60-83.
- Whisler, Thomas L. (1984), "The Rules of the Game: Inside the Corporate Board Room", Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Wiersema, M. F. (1992), "Strategic consequences of executive succession within diversified firms", *Journal of Management Studies*, 29, págs. 73-94.
- Wissema et al. (1980), "Strategic manager archetypes", *Strategic Management Journal*, 1, págs. 37-47.
- Worrell y Davidson (1987), "The effect of CEO succession on stockholder wealth in large firms following the death of the predecessor", *Journal of Management*, 13, págs. 509-515.
- Zajac (1990), "CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis", *Strategic Management Journal*, 11, págs. 217-230.
- Zald, M. (1969), "The power and functions of board of directors: a theoretical synthesis", *American Journal of Sociology*, 75, págs. 97-111.
- Zaleznik, A. y K. O'y De Vries (1975), "Power and the corporate mind", Houghton-Mifflin, Boston.
- Zang, Y. y N. Rajagopalan (2004), "When the known devil is better than an unknown god: an empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions", *Academy of Management Journal*, 47, 4, págs. 483-500.