

La sucesión del CEO en el negocio familiar

Un plan mejor para el éxito

Cambridge Institute for Family Enterprise
Autores: Pascale Michaud, Courtney Collette y John A. Davis

CAMBRIDGE
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

Seleccionar al próximo CEO de una empresa es una de las decisiones más importantes en la vida de una organización. Si, para todas las empresas, es fundamental encontrar a la persona adecuada, en un negocio familiar, el factor de adecuación es aún más trascendente. En gran medida, el éxito y la sostenibilidad del principal activo y la fuente de ingresos más importante de la familia, así como una parte relevante de su identidad, recaen en manos de la persona seleccionada para ser CEO del negocio familiar.

Para el ojo inexperto, decidir quién será el próximo CEO de una empresa familiar puede parecer un proceso claro y sencillo: la primera opción es elegir a un hijo o una hija del actual CEO que tenga talento; alguien que esté interesado en la operación del negocio. La segunda opción es elegir a un pariente talentoso (un descendiente no lineal) o alguien que trabaje en la empresa o para la empresa desde afuera. Sin embargo, no se trata de algo tan simple ni predeterminado como una selección entre varias opciones, y ninguna empresa familiar puede darse el lujo de cometer un error en el entorno comercial competitivo y tan cambiante de hoy en día. Un CEO que no cumple con las expectativas de desempeño, o cuyas formas no coinciden con la visión y los valores de los propietarios, puede perjudicar al negocio y a la familia, a tal punto de que, en algunos casos, las empresas nunca se reponen ni recuperan el equilibrio, el enfoque y la motivación.

Hay muchas cosas en juego cuando el liderazgo ejecutivo pasa de una persona a otra. Hoy en día, todos los negocios familiares deben prestar especial atención a la selección del próximo CEO y al proceso de sucesión. A tales fines, primero hay que reconocer que la sucesión es un *proceso dinámico*, en lugar de una decisión predeterminada. Muchas veces, los líderes empresariales ven la transición como un mero traspaso de mando. En realidad, la continuidad de la empresa familiar es fruto de un verdadero esfuerzo en equipo, con un plan de juego que se esboza e implementa a lo largo del tiempo. Hace falta el trabajo en conjunto de ambas generaciones de propietarios y líderes empresariales para mantener el ímpetu y seguir adaptando el plan de sucesión según sea necesario, incluso cuando se está cerca de la meta.

A lo largo de más de tres décadas de asesorar y estudiar casos de transiciones de CEO en empresas familiares, hemos diseñado, ejecutado y observado distintos planes de sucesión y transiciones, además de algunos desvíos. La dinámica, los objetivos y el cronograma de cada empresa familiar son específicos de ese negocio. Sin embargo, un proceso bien delimitado y ejecutado con disciplina (sin apuros, sin

interrupciones, con principios, justo y transparente) es la mejor forma de concretar la transición al CEO adecuado. Por lo tanto, vale la pena que los propietarios inviertan tiempo y diseñen una planificación detallada, a fin de garantizar que se elija a la persona adecuada para llevar la empresa a nuevas alturas. A tales efectos, es muy importante que el grupo de propietarios, el directorio y la familia permanezcan unidos detrás del nuevo líder y su mandato.

CONTEXTO ABORDADO EN ESTE ARTÍCULO

En el mejor de los casos, la planificación para la sucesión ocurre mucho antes que la transición del líder. Un marco temporal generoso de unos cuantos años facilita la planificación, discusión, modificación y el desarrollo y las pruebas de los candidatos a sucesor. También brinda un período razonable para que los líderes saliente y el entrante puedan asociarse y orientarse, y para abordar cuestiones de armonía y equilibrio en todo el equipo de liderazgo ejecutivo.

Pero, por supuesto, a veces la transición de liderazgo tiene lugar en condiciones poco favorables. Puede ser repentina, como resultado de un fallecimiento temprano o discapacidad del líder actual, o inesperada, como la salida de un CEO con desempeño insuficiente.

Este artículo aborda la sucesión en circunstancias favorables, a fin de establecer un marco de referencia. El proceso de sucesión descrito en este documento es típico en el caso de las empresas que van por la primera generación, es decir, que están en su etapa del fundador, y que harán la transición a la segunda generación. No obstante, las enseñanzas que ofrecemos son aplicables a generaciones posteriores en

circunstancias similares. Entre otros, nuestros supuestos sobre las circunstancias de la empresa son los siguientes:

- **Es una empresa privada y controlada por la familia.**
- Tiene un **tamaño medio** (en general, con ingresos por debajo de los USD 500 millones al año).
- Tiene **niveles moderados de complejidad** en términos de cantidad de unidades de negocio, empleados, instalaciones y ubicación geográfica.
- **No prevé cambios bruscos en el rumbo** de la dirección estratégica, el liderazgo, la titularidad o la gobernanza corporativa en los próximos cinco años.

Además, las recomendaciones que incluimos en este artículo dan por sentado lo siguiente:

- El CEO actual es competente y goza de buena salud, además de tener el tiempo suficiente para el proceso de búsqueda, selección e incorporación del nuevo CEO.
- La primera generación tiene el control propietario.
- Las relaciones familiares son, en su mayoría, saludables y presentan niveles normales y manejables de rivalidad o conflicto.
- La familia prefiere principalmente un sucesor de la familia, en lugar de un CEO que no sea pariente.

PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN: EL CAMINO EQUIVOCADO

En general, en un caso como el que hemos planteado, las discusiones sobre la sucesión empiezan cuando el CEO actual hace alguna de las siguientes preguntas:

1. "¿Cuál de mis hijos está calificado para tomar mi lugar?"
2. "¿Cómo reparto la función de CEO para que dos de mis hijos puedan ejercer el liderazgo de forma conjunta?"

Empezar así es un error, por varios motivos.

Primero, presupone que la empresa debe perpetuarse en vez de venderse, algo que todo CEO saliente debe plantear antes de pasar las riendas. El CEO y el directorio deben evaluar de forma rutinaria el ciclo de vida de la industria, las fortalezas y las oportunidades de crecimiento de la empresa, así como el valor de mercado y las principales competencias y objetivos de la familia, a fin de evaluar si el negocio sigue siendo el más apropiado para ella.

Segundo, presupone que la próxima generación está interesada en asumir el liderazgo, es capaz de liderar o tiene deseos de compartir esta función. A veces, ninguno de estos supuestos se da en la realidad, ni se discutieron de manera formal con los miembros de la nueva generación.

Tercero, esta forma de encarar la sucesión no involucra a la próxima generación en los debates o en el proceso de desarrollo de la visión para los líderes empresariales y los propietarios, lo que puede ocasionar frustraciones, sospechas y relaciones forzadas.

Por último, ambas preguntas tienden a sugerir que el próximo CEO debería tener la misma postura y un estilo similar de liderazgo que el CEO actual o, incluso, ser un clon de él. Este tipo de líderes se concentra en un candidato elegido para reemplazarlos. Ante este panorama, la empresa tiene que ajustarse a la medida de ese candidato, en lugar de ser a la inversa. En realidad, la mayoría de los sucesores de CEO deben tener un perfil distinto que el líder actual: el ambiente competitivo evoluciona cada vez más rápido; la empresa alcanzó, o está en vías de alcanzar, una etapa distinta de crecimiento, y sus imperativos comerciales están cambiando.

En lugar de comenzar de esta manera, el abordaje abarcador que describimos en este artículo sugiere un conjunto dinámico de pasos. Si no está en condiciones de planificar la sucesión con base a un abordaje estratégico, delegue el proceso a un miembro independiente del directorio. En caso de no disponer de un directorio o junta asesora, designe un asesor externo, imparcial y de confianza para dirigir y supervisar el proceso de sucesión.

PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN: UN CAMINO MEJOR

En primer lugar, desde una perspectiva general, la familia debe establecer con claridad qué desea transferir o sostener a través de la próxima generación. Esto suele incluir los negocios operativos principales, pero, a menudo, abarca también otras cosas, tales como otros negocios operativos, quizás inversiones en bienes inmuebles, colecciones de arte, actividades filantrópicas u otros emprendimientos que lleven el nombre de la familia y estén asociados con su reputación. *La empresa familiar* es la totalidad de los intereses financieros y las actividades significativas de una familia.



John A. Davis, 2013.

Al considerarla como un todo, es fácil observar que se necesita un equipo de personas en distintas posiciones de liderazgo para lograr que la familia sea exitosa por otra generación o más. El CEO de la actividad principal es un cargo crítico, puesto que dicho negocio a menudo representa la fuente más importante de ingresos y de las relaciones comerciales de la familia. Sin embargo, esta posición de liderazgo no es la única en el sistema. Si la familia desea renovar los emprendimientos en áreas nuevas o desarrollar empresas sociales o una fundación filantrópica, es probable que se necesiten otros tipos de líderes. Asimismo, en el caso de que la cartera de bienes inmuebles esté por crecer, podrían surgir nuevas necesidades de liderazgo. En definitiva, las nuevas iniciativas y emprendimientos ofrecen oportunidades nuevas y exigen habilidades distintas.

Cuando las familias analizan en conjunto la totalidad de la empresa familiar y visualizan dónde está hoy y dónde la familia quiere que esté en el futuro, los miembros de la próxima generación suelen reaccionar con alivio al proceso de desarrollo de la visión: pueden tener un rol activo en la conceptualización y el diseño del futuro de la empresa familiar. De esta manera, ven una variedad de opciones en las que pueden hacer aportes desde funciones activas, aun si esto significa que algunos de ellos no participarán ni estarán al mando de la actividad principal.

Cuando este panorama general se aclara, el rol futuro de CEO de la actividad principal también se vuelve más claro para muchos miembros de la familia y propietarios. Es entonces cuando el líder de la primera generación puede iniciar el proceso estratégico de anticiparse a las necesidades futuras de la empresa y el conjunto de habilidades que deberá tener el próximo CEO para responder de forma más adecuada a las exigencias futuras.

CUÁNDO COMENZAR CON EL PROCESO DE SUCESIÓN DEL CEO Y CUÁNTO TIEMPO DEDICARLE

El proceso de sucesión del negocio comienza antes de lo que uno se imagina. Del lado familiar, los intereses de la próxima generación en unirse al negocio (o no) se desarrollan en la juventud, cuando escuchan las conversaciones de sus padres o sienten los efectos de la vida de la empresa en la vida familiar. ¿La empresa familiar es una fuente de tensiones o alegrías? ¿La empresa es una expresión del impulso creativo y el sentido de identidad y propósito de la familia, o se trata de una actividad por obligación? ¿La empresa potencia los vínculos familiares o genera diferencias?

Por lo tanto, los miembros de la primera generación deben tener cuidado en cuanto a cómo muestran el negocio a los miembros más jóvenes de la familia y deben plantear un mundo en el que haya espacio para que las primeras y las segundas generaciones puedan trabajar juntas. Al mismo tiempo, es importante imprimir en la mente de la próxima generación el sentido de profesionalismo necesario para que la empresa tenga éxito. Los niños deben saber que la empresa necesita el mejor líder posible para mantener un crecimiento saludable. Comience a involucrar de forma temprana a la generación más joven en los desafíos y también en los beneficios positivos de la empresa familiar. Esto incluye inculcarles la necesidad constante de mantener un nivel de excelencia en cuanto a las personas, los productos, las relaciones con los clientes y demás factores que hacen al éxito del negocio. Esta forma de proceder allanará el camino a la hora de aclarar algunas cuestiones esenciales del proceso de transición durante los años venideros.

Con respecto al proceso activo de sucesión para la renovación del CEO, debe comenzar al menos entre tres y cinco años antes de que el CEO actual se retire y cese en sus funciones a tiempo completo como CEO. Exactamente cuánto tiempo será necesario depende de muchos factores, a saber:

- En qué medida la próxima generación está lista para, a la larga, asumir los roles de liderazgo
- Si será necesario evaluar candidatos que no sean de la familia en función de la edad o la diferencia de habilidades con los parientes de la próxima generación
- En qué medida la generación actual está lista para abandonar el cargo de CEO
- El nivel de complejidad de la organización

En contextos menos complejos, unos pocos años pueden ser suficientes; en sistemas más complejos, el proceso suele requerir un mínimo de cinco a diez años. De todas maneras, cuando se apunta a mantener la propiedad y el liderazgo dentro de la familia, el principio más importante que rige para todas las empresas familiares, independientemente del tamaño o la generación, es el siguiente: la transición sucesoria más eficaz no ocurre cuando la primera generación está lista para *irse*, sino cuando la próxima generación está lista para *liderar*.

La importancia del directorio

En la mayoría de los casos de sucesión de liderazgo, el rol activo del directorio (o la junta asesora) es crítico para tener éxito. Esto es así tanto en los casos en los que (i) se elige un familiar como CEO, y (ii) se elige un CEO que no es miembro de la familia, luego de una serie de CEOs familiares. En el primer caso, es delicado para el CEO que es miembro de la familia rendir cuentas a uno o más miembros de la familia; no solo hace más difícil la rendición de cuentas, sino que también genera que el remplazo del CEO sea un asunto familiar sensible. En el segundo caso, adaptarse a un CEO que no es miembro de la familia (en especial, si se trata de alguien ajeno a la organización, en vez de una persona formada dentro de la empresa) conlleva el riesgo de que surjan conflictos en cuanto a los objetivos, la manera en que se entienden las necesidades críticas de la familia y los roles de liderazgo a adoptar por los propietarios familiares, el directorio y el CEO.

Creemos que un directorio bien estructurado (que, de arranque, puede ser fiduciario o asesor) puede potenciar enormemente las posibilidades de éxito en la transición de liderazgo del CEO. La participación del directorio a la hora de definir el perfil deseado, así como en las etapas siguientes de selección del candidato a CEO, hará que el proceso sea más claro y objetivo. Además, una vez que el candidato a CEO sea seleccionado, el directorio colaborará en su incorporación y dará credibilidad a la evaluación de su desempeño, ayudándolo a definir objetivos ambiciosos, y brindando apoyo y comentarios al CEO desde una perspectiva imparcial y constructiva. Finalmente, si el CEO no cumple con las expectativas de desempeño o no demuestra ser coherente en términos de adecuación cultural u objetivos, el directorio tendrá la responsabilidad de recomendar los cambios pertinentes. Un beneficio importante de este proceso es que también obliga a los propietarios familiares a confirmar cómo se asociarán ellos y el directorio con el CEO, y cuáles serán los límites de los roles y las responsabilidades de cada uno.

La sucesión es un proceso dinámico

Cuando se ejecuta de la forma adecuada, la sucesión es un proceso dinámico, no una decisión predeterminada. En el mejor de los casos, si el sucesor es un miembro de la familia, habrá una asociación entre las primeras y las segundas generaciones durante varios años o, incluso, una década o más. El CEO saliente a menudo pasa a ser presidente del directorio cuando la próxima generación toma el mando como CEO. Al ejercer esos dos cargos, ambas generaciones pueden asociarse por muchos años.

En pocos casos, la primera generación tiene la postura de que la próxima generación debe liderar sin su supervisión, lo que se presta a una transferencia directa y repentina de liderazgo en un momento dado. Pero esta situación es cada vez menos frecuente, en especial durante la etapa fundacional o de propietario controlante. Salvo en casos extraordinarios, no lo recomendamos. Hay un enorme beneficio potencial en el aprovechamiento mutuo del conjunto de habilidades y la visión del mundo que tiene para ofrecer cada generación al momento de adoptar las decisiones estratégicas que sean mejores para la empresa, en tanto los roles y el grado de autoridad para tomar decisiones de cada individuo sean claros.

ETAPA 1: PREPARACIÓN Y PLANIFICACIÓN

El proceso de sucesión del liderazgo ejecutivo está centrado en las necesidades a largo plazo del negocio. En otras palabras, las transiciones de sucesión apuntan adonde vaya el negocio.

Desarrolle la visión empresarial de la familia

Comience con el desarrollo de su visión del futuro de la empresa, incluso planteando distintos escenarios sobre lo que podría ser su negocio. Entienda dónde se encuentra su negocio ahora, las posibles dificultades que puede enfrentar en el futuro y los tipos de nuevas oportunidades de crecimiento saludable que podrían surgir en su actividad principal y en las actividades adyacentes o no relacionadas. Los cambios en el negocio, la industria y el entorno comercial son inevitables; analice con cuidado cuáles son e imagine algunas formas y ritmos de cambio en el futuro. Esto le permitirá prever distintas alternativas de necesidades empresariales futuras, incluidos los talentos que serán necesarios en el próximo equipo de liderazgo.

Pregúntese lo siguiente:

- ¿Cuál es el potencial de la empresa de seguir creciendo y tener importancia comercial?
- ¿Dónde se encuentra su industria ahora y adónde se dirige?
- ¿Quiénes o cuáles son los disruptores en su industria y en su modelo de negocio?
- ¿De qué modo debe evolucionar su negocio para mantenerse competitivo?
- ¿Cómo puede potenciar las competencias y las habilidades específicas que su empresa ha logrado dominar a lo largo del tiempo para desarrollar nuevas oportunidades comerciales?
- ¿De qué manera están cambiando los gustos y los comportamientos de sus clientes?
- ¿Cómo afectan las tendencias predominantes a nivel global (como la globalización, los avances tecnológicos y la distribución demográfica) a su industria, región y empresa?
- ¿Está a la vanguardia de esos cambios o se ha quedado atrás?
- ¿Hay espacio para crecer en su actividad actual, o no necesita expandirse a diferentes líneas de negocio o, incluso, vender la empresa actual?
- ¿Cuáles son las necesidades financieras de los propietarios en relación con la empresa?
¿Los ingresos y las ganancias generadas por el negocio cumplen con esas expectativas?
- ¿Qué necesita su empresa para triunfar y cumplir con la visión de la familia a largo plazo en relación con el crecimiento y el desarrollo?
- ¿Qué necesita su empresa para cumplir con la visión y la misión de la familia a largo plazo?

Desarrolle el perfil del próximo CEO

Según su análisis de las importantes áreas mencionadas anteriormente, concéntrese en las preguntas pertinentes en relación con la sucesión del CEO:

- Según el rumbo vigente de la industria y del negocio, ¿cuáles son las necesidades de liderazgo de la empresa *en el futuro cercano* (2 a 4 años)?
- ¿Y desde una *perspectiva a largo plazo* (5 años o más)?
- ¿Qué esperamos del próximo CEO?
- ¿Qué objetivos corresponden al próximo CEO (como persona y para la empresa)?
- ¿Qué tipo de tareas encomendaremos al próximo CEO? ¿Reducir costos?
¿Crecer mediante adquisiciones?
¿Desinvertir en algunas actividades?

Hágase estas preguntas y empiece a diseñar un perfil de líder en función de las necesidades de la empresa, sin considerar a los candidatos en particular.

Desarrolle la visión del rol de la familia en la empresa

Luego, desarrolle su visión sobre el posible rol sostenido de la familia en la empresa futura.

Este es el momento ideal para que los miembros de la familia hablen sobre su futuro juntos. La familia tiene un activo en común (la empresa) o lo tendrá de forma compartida cuando los miembros de la nueva generación adquieran o compartan la titularidad. Incluso si algunos miembros de la familia no son propietarios, es posible que reciban ingresos como producto de su trabajo en la empresa en calidad de empleados, o quizá saquen provecho de la reputación y los contactos desarrollados por la empresa para facilitar su carrera profesional fuera de la organización. ¿Cómo desea cuidar este activo la familia en su conjunto? ¿De qué manera desean nutrirlo? ¿Qué esperan obtener a cambio? ¿O la familia siente que venderlo podría ser una alternativa que amerita mayor consideración?

Entable conversaciones importantes sobre cómo se puede hacer un uso mayor y mejor de la empresa familiar.

- ¿En qué funciones aportará el mayor valor posible cada miembro de la familia?
- ¿En qué áreas son aplicables las capacidades colectivas de la familia y en cuáles no?
- ¿En qué aspectos es esencial la participación de la familia, y en qué áreas puede delegar funciones a otras personas que no sean familiares?
- ¿Dónde será necesario un talento crítico de alguien que no sea familiar?

Considere los posibles candidatos

Ahora, teniendo en cuenta el perfil de CEO que acaba de desarrollar y su conocimiento sobre las capacidades y los objetivos de la familia, considere si algún miembro de la próxima generación de su familia tiene (o está adquiriendo) interés y habilidades suficientes como para reunir los requisitos de ese perfil a corto o a largo plazo. En caso afirmativo, entable un proceso de comunicación con el directorio, la junta asesora o los asesores más cercanos, así como con la familia y el candidato de forma oportuna. Si hay uno o más candidatos dentro de la familia, el proceso de aclarar las expectativas entre ellos es crucial.

Si no hay ningún candidato, la mejor decisión para perpetuar el negocio podría ser delegar el liderazgo ejecutivo en alguien que no sea un familiar, al menos por algunos años, y que la familia lidere estratégicamente desde el directorio y los roles de titularidad, colaborando de cerca con el nuevo CEO. En este caso, es necesario aplicar un proceso distinto para buscar candidatos a CEO que no sean familiares, ya sea dentro de la empresa o fuera de ella. Dicho proceso no se aborda en este artículo.

Planifique los pasos a seguir por la primera generación

El CEO saliente debe tomarse el tiempo de planificar escenarios para el rumbo que adquirirá su vida. ¿Cuál es su mayor y mejor aporte en la organización una vez que abandone el rol de CEO? De trasladarse al rol de presidente del directorio, ¿Cuál será su nueva misión? ¿Qué necesita de usted la próxima generación? ¿Cuáles son sus objetivos personales fuera de la empresa? ¿Cómo definirá sus próximas funciones y ocupaciones para llevar una vida satisfactoria al tiempo que es útil para la familia? ¿Qué tipo de recursos, incluidos los ingresos, necesitará para llevar una vida confortable?

Defina la hoja de ruta del proceso de sucesión

Como paso final de la etapa de planificación, defina un plan para el proceso de sucesión durante los próximos tres a diez años, según el contexto. El diseño de la hoja de ruta exige un liderazgo activo de la primera generación.

Determine quién liderará el proceso y asegúrese de incluir cierto grado de neutralidad:

- ¿Quién ayudará a articular las distintas opciones posibles?
- ¿Quién moderará los debates?
- ¿Quién supervisará los avances, se anticipará a las dificultades y propondrá formas de superarlas?
- ¿Qué nivel de compromiso se necesita por parte del CEO actual, el directorio o los asesores; los propietarios; la gerencia clave; la familia y los asesores externos de confianza?
- ¿Quién aportará críticas constructivas de forma regular a todos los involucrados

Decida cuáles serán los acontecimientos principales y defina un cronograma Seguramente querrá revisarlo de tanto en tanto, pero tener un cronograma ayudará a aclarar las etapas y los pasos para el líder actual y los candidatos a CEO.

Defina los criterios sobre la preparación del sucesor para el trabajo de CEO; este será el barómetro a usar durante el proceso de sucesión. De esta manera, estará listo para evaluar las necesidades de desarrollo del sucesor y para prepararlo con el objetivo de garantizar el éxito.

Determine cómo y cuándo se comunicará con las distintas partes interesadas para que se las informe, incluya o consulte debidamente.

ETAPA 2: IMPLEMENTACIÓN, ADAPTACIÓN Y PRUEBAS

Esta etapa está dedicada a la preparación del sucesor de la próxima generación para el cargo de CEO. Es un ciclo de desarrollo, prueba y evaluación del candidato. El proceso a menudo lleva entre dos y cuatro años (aunque puede tomar más), según la experiencia y la preparación del sucesor para el rol, y en función de si ya trabaja en la empresa familiar.

Si hay más de un candidato a sucesor de la próxima generación, asegúrese de que el proceso de desarrollo y evaluación de candidatos sea absolutamente transparente. Ofrezca mentores e instructores adecuados para respaldar una experiencia positiva del proceso. Asegúrese de que haya un plan B para quienes no avancen a la siguiente etapa: ya sea con orientación vocacional, otros roles de liderazgo dentro de la empresa familiar que sean más adecuados según el perfil u otros tipos de asistencia para que estas personas encuentren su propio camino hacia una vida exitosa.

Complete evaluaciones sobre el candidato

Comience con una evaluación exhaustiva del candidato a sucesor:

- Conjunto de habilidades (con la ayuda de facilitadores con experiencia y herramientas de evaluación que brinden un análisis exhaustivo)
- Capacidades de liderazgo y administración
- Experiencia (incluye comprender dónde y cómo desarrollaron, hasta ahora, competencias tangibles y experiencias valiosas)
- Conocimiento sobre la industria y la empresa
- En qué medida comprenden la visión de los propietarios para la empresa
- En qué medida comprenden los valores de los propietarios y aquello que estos aprecian más profundamente (a veces, nuestros supuestos pueden estar errados, ya que hemos visto al dueño fundador en su casa en vez de su lugar de trabajo)
- Capacidad de colaborar con el CEO actual, el equipo administrativo, el directorio o los asesores, los propietarios y la familia
- Su apreciación personal de la visión y la estrategia de la empresa a largo plazo
- Carácter, personalidad y valores personales
- Capacidad de actuar como el embajador adecuado de la familia dentro de la empresa y como representante de la empresa y la familia a nivel externo
- Cualquier otra faceta que sea importante para la familia y la empresa

A esta altura, no sería extraordinario llevar a cabo una evaluación psicológica del candidato a sucesor, a fin de recabar datos más precisos y garantías de que su comportamiento bajo presión y fatiga serán previsibles, por ejemplo.

Identifique las lagunas entre los conocimientos, las habilidades y la experiencia que *tiene* el candidato a sucesor y las que *necesita* para *triunfar*. A modo de referencia, use el perfil de liderazgo y la lista de criterios de preparación que desarrolló en la etapa 1.

Diseñe un programa de desarrollo

Diseñe un programa de desarrollo a completar por el candidato para contrarrestar las lagunas de habilidades y experiencia. Si el sucesor aún no trabaja en la empresa familiar, invítelo a aprender sobre la empresa, interactuar con el equipo administrativo, internalizar la cultura empresarial, pasar tiempo con los propietarios y ser supervisado por el directorio o los asesores externos.

Cada plan de sucesión es distinto en este aspecto, pero aquí hay algunos ejemplos de componentes y asignaciones flexibles para un programa de desarrollo:

- Comprender los distintos “sombreros” que usa el propietario que actualmente está en funciones (propietario, líder, director, familiar) y qué sombrero usar al llegar a la empresa y en las distintas situaciones. Los miembros de la próxima generación que lleguen con la más mínima actitud de que tienen más derechos que el resto o son superiores a los demás enseguida serán censurados por ellos, no necesariamente de forma visible, pero sí de manera notable en las interacciones diarias con los empleados. El sucesor del CEO no puede darse el lujo de perder credibilidad de esta manera.
- Capacitación rotativa a través de las distintas unidades de negocio de la empresa, diversas regiones geográficas y distintas funciones, a fin de comprender en profundidad las operaciones, la tecnología, los clientes, las necesidades y la cultura de la empresa (y obtener más datos sobre el desempeño del candidato).
- Responsabilidad o alguna forma de rol activo para un proyecto en dificultades o un área del negocio en declive con el objetivo de revertir, mejorar, modificar, vender o cerrar dicha unidad.
- Responsabilidad para proyectos específicos, grandes y pequeños, con resultados tangibles que permitan evaluar el liderazgo y medir el desempeño.
- Responsabilidad para empezar un nuevo proyecto, como abrir una nueva oficina, ingresar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto.
- Responsabilidad para liderar un equipo, brindar comentarios y tener conversaciones difíciles.
- Educación formal para aprender habilidades necesarias (liderazgo, cambio organizacional, finanzas empresariales, negociación, etc.).
- Mentoría del director de finanzas o los asesores externos, según sea necesario, para desarrollar una comprensión profunda sobre cómo leer e interpretar los estados contables de la empresa, la estructura legal y la estrategia de optimización de impuestos.
- Capacitación y asesoramiento ejecutivos para desarrollar o mejorar aptitudes interpersonales importantes.
- A su debido tiempo, oportunidades de relaciones públicas para dirigirse al equipo administrativo, los empleados, clientes, proveedores, prestamistas y medios de comunicación.
- Presentaciones regulares ante el directorio o los asesores para que puedan evaluar el crecimiento del candidato.
- Interacción habitual con la familia y los propietarios para que la familia extendida empiece a cambiar su percepción de miembro familiar de la próxima generación a “nuestro futuro líder”.

Brinde comentarios de forma regular al candidato

Para cada asignación o tarea, defina los objetivos y brinde una evaluación constructiva y transparente al candidato a sucesor, de manera que este pueda entender que se trata de una instancia de control de desempeño y que será evaluado. Sea claro sobre los criterios de evaluación y cómo se definirá el éxito, y disponga de puestos de control a lo largo del camino. Sugiera fuentes de asistencia y orientación cuando sea necesario.

Los resultados de la evaluación no debe comunicarlos el CEO actual, sino que los deben proporcionar terceros objetivos, como el directorio, un gerente que no sea familiar, un facilitador, un instructor o una combinación de los anteriores. Se trata de conversaciones habituales y respetuosas, pero el mensaje general debe ser que la familia priorizará el crecimiento saludable de la empresa en este proceso, y que el sucesor recibirá el ascenso en función del mérito.

Un posible rol intermedio

AA medida que el candidato se desarrolla, puede asumir el rol de director de operaciones, colaborando muy de cerca con el CEO durante un tiempo, como último paso antes de la transición a la posición de CEO. En muchas organizaciones,

el director de operaciones administra de forma directa las operaciones internas, mientras que el CEO lidera el desarrollo de la estrategia, el logro de objetivos estratégicos y las relaciones institucionales y externas, además de actuar como contacto principal con el directorio y, a menudo, con otros propietarios y la familia. Sin perjuicio de cómo se definan los roles, el hecho de que haya una relación de trabajo de apoyo mutuo entre el CEO y el director de operaciones es tan importante como tener relaciones claras de rendición de cuentas dentro de la empresa, a fin de que la estructura de liderazgo doble funcione bien.

Designe al CEO entrante

Eventualmente, el directorio o los asesores de confianza deliberarán con el CEO actual y, si consideran que el sucesor está listo, recomendarán la designación formal del sucesor como próximo CEO. Si no hay directorio, los propietarios harán el nombramiento. Sin embargo, este es el momento indicado para que la primera generación evalúe conformar un directorio competente, ya que ofrece muchos beneficios.

Este es el momento para tratar el mandato del CEO emitido por el directorio o los propietarios, el sistema de medición del desempeño, el paquete de salario e incentivos, y todos los temas que ameriten alguna aclaración. Una vez tomada la decisión, los propietarios, la familia y los empleados se notifican primero; luego, se hace el anuncio público.

Apoyo para el CEO saliente

El CEO saliente necesitará algún tiempo para hacer duelo y aceptar su nueva identidad como antiguo CEO. Sin duda, esta es una parte necesaria y saludable del proceso, por lo que no debe omitirse. Si hay un directorio, y si usted planea desempeñar alguna función en él, dedique un tiempo antes de que el nuevo CEO asuma su cargo para definir el rol que adoptará en calidad de presidente o cualquier otro rol. Aclare su mandato con la ayuda de los directores y asesores, y acepte su nueva identidad. Recuerde que aún tiene un rol importante como mentor del CEO entrante, como propietario original, como miembro prominente de la familia y como “factor de unión de la familia”, a medida que asimile esta nueva etapa de su vida.

ETAPA 3: ESTADOS DE TRANSICIÓN Y DE ESTABILIDAD

Una vez que el nuevo CEO haya asumido su cargo, y cuando el CEO saliente pase a ser el presidente del directorio o participe en otras actividades, aún habrá tiempo para una asociación sólida entre los dos. Recomendamos un período de prueba de al menos un año, durante el cual el antiguo CEO y el nuevo CEO trabajen de forma cercana en tareas específicas, cuestiones comerciales o iniciativas que hayan definido en conjunto. Esto garantizará que todas las partes estén integradas, trabajen de manera homogénea y con base en la asociación. Asimismo, fortalecerá la relación con la familia, los clientes claves, los proveedores y las partes interesadas. Es estabilizador para los terceros interesados saber que la transición no presenta problemas y que hay una coincidencia sustancial.

Es importante destacar que el rol de presidente del directorio debe definirse claramente. No se trata de un título encubierto para aferrarse a la posición de CEO. Eso menoscabaría al nuevo CEO, lo que redundaría en daños colaterales en los que no debería gastar recursos la organización.

Por supuesto, en algunos casos, el antiguo CEO puede elegir retirarse y abandonar la empresa por completo, sin asumir un rol en el directorio. Si hubo una asociación cuidadosa durante todo el proceso, esta transición debería ocurrir sin contratiempos. En este caso, tener un directorio fuerte resulta aún más crítico para la supervisión y asociación con el nuevo CEO.

Errores comunes y cómo evitarlos

Lograr una transición del CEO sin contratiempos y exitosa es un proceso arduo. Requiere energía, disciplina y concentración, ya que es probable que surjan muchos obstáculos en el camino y muchas emociones que habrá que sortear. Las familias que sean respetuosas y permanezcan unidas durante el proceso adquirirán mayor fortaleza como resultado de este proceso. Por consiguiente, la comunicación y la apreciación entre los familiares son factores fundamentales.

A continuación, presentamos diez errores típicos a evitar:

1. Dilatar el proceso de planificación sin emprender acciones concretas: tomarse mucho tiempo para planificar; hacer demasiados análisis; no ser lo suficientemente decisivos en el camino.
2. No estar dispuesto a cambiar la empresa o el perfil de líder en comparación con el CEO actual.
3. Resistencia de la generación original a soltar el control, con cambios frecuentes de opinión sobre las cosas o sin liderar de forma activa el proceso de sucesión y sin dar forma al nuevo rol del próximo CEO.
4. Alterar los objetivos: informar al sucesor el desempeño esperado y, luego, cuando el candidato logra esas métricas, introducir un nuevo conjunto de métricas. Es la fórmula infalible para desmotivar al sucesor y generar confusión en la organización.
5. No brindar objetivos claros o evaluaciones honestas a la próxima generación y a los candidatos a sucesor.
6. Permitir que las cuestiones políticas (en la familia o la empresa) contaminen el proceso.
7. La generación original no confirma públicamente al nuevo líder.
8. La generación original se une al directorio como presidente y sigue cumpliendo con las obligaciones de CEO, menoscabando al nuevo CEO.
9. El nuevo CEO no incluye a los propietarios en discusiones y decisiones importantes, y no mantiene informada a la familia.
10. Omitir una demostración pública y abrumadora de aprecio hacia el CEO saliente.

La forma de evitar la mayoría de estos errores es mediante una adecuada planificación, comunicación y abordaje con base a principios. No dilate el inicio. Planifique el proceso, hágalo transparente y entréguese a él.

La asociación entre las dos generaciones también es crítica: garantiza que el proceso de planificación y de implementación sea un esfuerzo en equipo con un objetivo común y una responsabilidad compartida en relación con el resultado, además de asegurar que dicho proceso se ejecute con respeto y empatía. Asegúrese de celebrar los logros de los acontecimientos principales en la medida en que avance. El proceso de sucesión lleva tiempo. Intente no perder energía y una visión clara de dónde se encuentra en el proceso.

La planificación de la sucesión es uno de los procesos más importantes que desarrollará su empresa familiar. Por lo tanto, dedíquele el tiempo y la atención que merece, y podrá derivar en victorias para cada aspecto del sistema de empresa familiar: un negocio próspero, un grupo de propietarios eficaz y relaciones familiares más fuertes.



Es importante resaltar que la sucesión del liderazgo y *de propietarios* son esenciales. La sucesión del liderazgo recibe la mayor parte de la atención del directorio, las escuelas de negocios y la bibliografía, y es el único interés de este artículo. Pero la sucesión implica el traspaso de la administración y, en algún punto, de la titularidad a la siguiente generación. En el próximo artículo, abordaremos la sucesión de la titularidad.



Dra. Pascale Michaud
Socia y asesora sénior,
Cambridge Advisors to Family Enterprise;
miembro de Cambridge Institute for
Family Enterprise

Pascale Michaud brinda asesoramiento a empresas familiares de todo el mundo en relación con estrategias y modelos de gobernanza corporativa para una continuidad exitosa. Asesora a empresas familiares multigeneracionales en cuestiones de crecimiento empresarial, estrategia comercial y gobernanza corporativa, administración de la innovación, preparación digital, transiciones de liderazgo, desarrollo de la próxima generación, gobernanza familiar, y filantropía familiar y corporativa.



Courtney Collette
Socia y asesora sénior,
Cambridge Advisor to Family Enterprise;
directora de operaciones de
Cambridge Institute for Family Enterprise

Courtney Collette brinda asesoramiento a familias empresarias de todo el mundo en materia de diseño e implementación de la gobernanza familiar, fortalecimiento de la unidad y las relaciones familiares, educación y capacitación de los miembros de la familia para futuras funciones, desarrollo de la próxima generación y planificación de la sucesión. Es coautora del libro *Next Generation Success*, un estudio de 10 años sobre el desarrollo de la próxima generación en empresas familiares a nivel global. Dentro de Cambridge Institute, dirige las actividades de educación, conferencias, investigaciones y publicaciones, y diseña programas educativos y universitarios para empresas familiares.



Dr. John A. Davis
Fundador y presidente,
Cambridge Family Enterprise Group

Durante casi 40 años, John A. Davis ha liderado y demarcado el campo de las empresas familiares como académico, asesor, autor y orador. Es una autoridad a nivel internacional en materia de empresas familiares, patrimonio familiar, liderazgo y sucesión. Asesoró a empresas de propiedad familiar y oficinas familiares de más de 65 países, y es el fundador de los estudios sobre administración de empresas familiares en la escuela de negocios de Harvard. El "modelo de los tres círculos" del sistema de empresa familiar, que desarrolló junto con el profesor Renato Tagiuri en la década de 1970, sigue siendo el marco de referencia de mayor uso en el campo. Es autor de diversas publicaciones importantes, incluido el libro de referencia: *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. @ProfJohnDavis

Sobre Cambridge Institute for Family Enterprise

Cambridge Institute for Family Enterprise es un instituto global de investigación y educación que se dedica a los problemas reales que deben afrontar las empresas familiares. Es el lugar donde los miembros progresistas de las empresas familiares vienen a aprender, intercambiar ideas, desarrollarse y posicionar a sus organizaciones para que sean no solo exitosas, sino también sostenibles a lo largo de futuras generaciones. Si desea saber más sobre nuestras conferencias, programas educativos, artículos e investigaciones, consulte cfeg.com y síganos en Twitter: @CambridgeFE.