



La gestión de la sucesión y el rol de la Junta Directiva, como palanca para la sostenibilidad organizacional

Mejores prácticas y aprendizajes en el
proceso de **Sucesión del CEO**





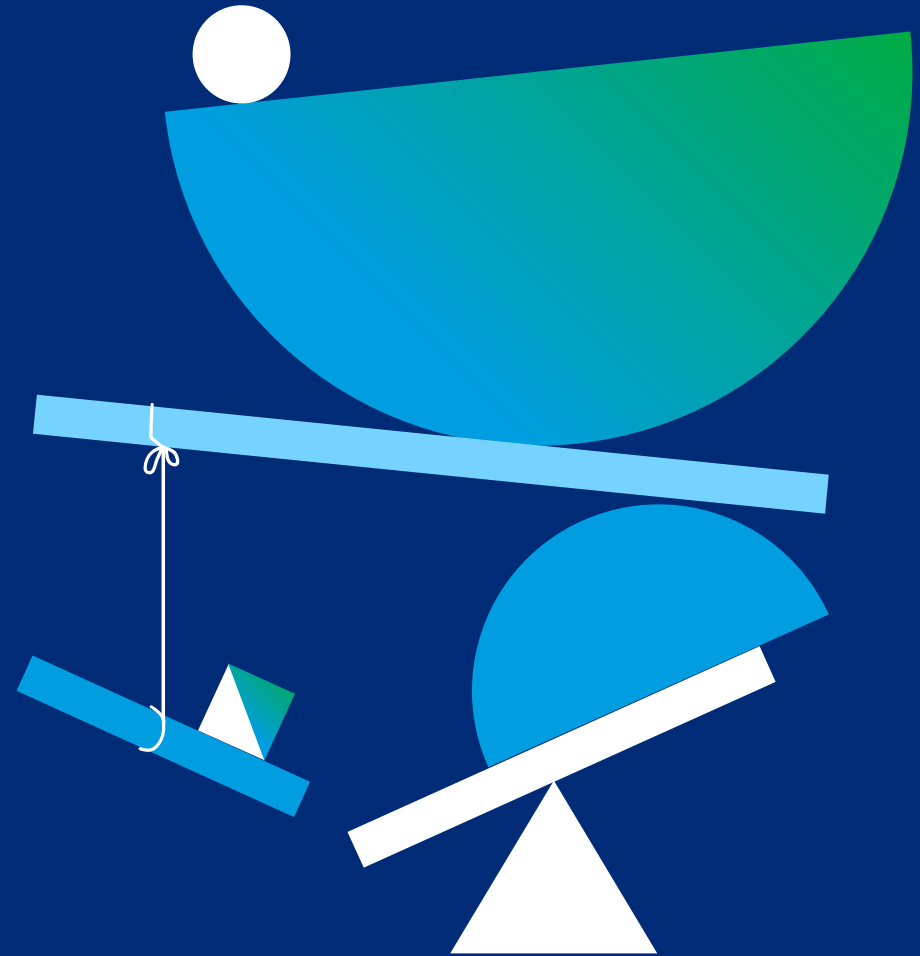
Los planes de sucesión y transición del CEO mal gestionados suponen una grave amenaza para el desempeño del negocio, y en última instancia, para el valor de los accionistas. Cuando la transición de un CEO no está alineada, los daños colaterales pueden ser enormes.



– Governance Challenges. A Publication of the National Association of Corporate Directors and Its Strategic Content Partners. Mercer (2019).

Contenido

- 1 Importancia del **Proceso de Sucesión del CEO**
- 2 El rol de la **Junta Directiva** en el proceso de Sucesión del CEO
- 3 **Prácticas y Aprendizajes** basadas en un estudio / *benchmark* en Estados Unidos y Latinoamérica
- 4 Aprendizajes | **Abordaje sugerido**
 - Diseño del Proceso
 - Identificación y Evaluación de Candidatos
 - Desarrollo de Candidatos
 - Elección del Sucesor
 - Preparación y manejo del Cambio



La Importancia del Proceso de Sucesión del CEO



La planificación de la sucesión del CEO tiene impacto en los resultados del negocio



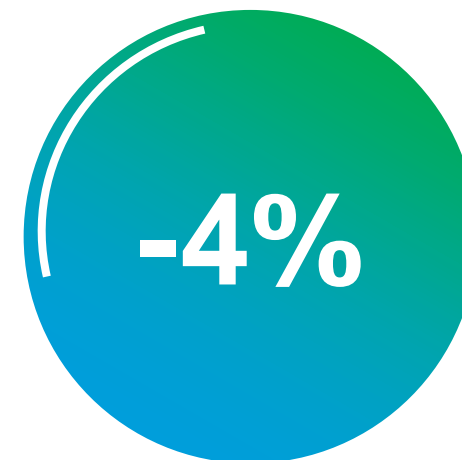
es el ratio de sucesión de CEO's anual de las empresas S&P 500



de la varianza en el desempeño de las organizaciones se puede atribuir al CEO



de los ejecutivos juzgan la reputación de una organización en función del CEO



ROE cuando una empresa vive una sucesión planificada vs -13% cuando es forzada

10 desafíos en la planificación de la sucesión del CEO

Desafío	Consecuencia
1 Contar con un proceso estructurado de planificación de la sucesión.	54% de las organizaciones se encuentran preparando a un sucesor; 39% no cuenta con ningún candidato viable.
2 Tener un plan de emergencia en caso de situaciones extremas.	Pérdida de 1.8 billones en promedio por una sucesión inesperada.
3 Asignar un órgano de gobierno a cargo del proceso.	En el sector financiero, la responsabilidad de la planificación de la sucesión es de la Junta Directiva, en el 61% de las compañías.
4 Mantener a un CEO cuando el contexto macroeconómico no es favorable.	En las industrias de petróleo y minería, el índice de sucesión del CEO fue 3 veces mayor a las industrias de seguros y finanzas.
5 Asegurar la transición entre el CEO saliente y el CEO entrante.	Aproximadamente el 10% de las sucesiones de CEO incluyen una asignación temporal.

10 desafíos en la planificación de la sucesión del CEO

Desafío	Consecuencia
6 Diseñar un onboarding efectivo del nuevo CEO.	40% de los CEOs no cumplen con las expectativas de su rol durante los primeros 18 meses.
7 Desarrollar al talento internamente o traerlo del mercado.	El 86% de los CEOs nuevos eran talento interno habiendo trabajado más de un año en la compañía.
8 Establecer programas de desarrollo a ejecutivos.	Sólo 7% de las compañías asigna mentores para ejecutivos por debajo del CEO.
9 Planificar la carrera de los potenciales sucesores para que no los robe la competencia.	En promedio, un CEO se mantiene en su cargo 9.7 años.
10 Asegurar la diversidad .	Apenas 34 CEOs de las 500 compañías en el S&P 500 son mujeres.

Evolución del proceso de sucesión

Dirigido	Participativo	Por comité (emergentes)
Antes	1990	2000


- El CEO era el conductor del proceso de sucesión
- El CEO elegía sucesor
- El CEO informaba a la Junta Directiva
- La Junta Directiva revisaba la recomendación y daba su consentimiento

- El CEO comparte la responsabilidad del proceso con la Junta Directiva.
- La Junta Directiva forma un Comité de Sucesión, en el cual participa activamente durante el proceso
- La Junta Directiva aprueba la decisión de sucesión final

- El Comité es el conductor del proceso con el CEO como participante activo
- La Junta Directiva establece criterios; el comité identifica a los candidatos y el CEO los desarrolla
- La Junta Directiva toma la decisión final de la sucesión

El Rol de la Junta Directiva en el proceso de sucesión del CEO





La Junta Directiva tiene un rol crítico en el proceso de sucesión del CEO, al asegurar la alineación del candidato con la cultura organizacional; esta alineación cultura-CEO es un factor crítico para el éxito de esta sucesión

– David H. Jackson, PhD, Partner, Mercer



Principales Impulsores de La Cultura para todas las Industrias

Los siguientes fueron denominados como **los impulsores más fuertes** de la cultura organizacional:

Estilo de Liderazgo	61%
Rendición de Cuentas y Proceso de toma de Decisiones	53%
Estilo de Comunicación	46%
Ambiente Laboral	46%
Valores Organizacionales	41%
Rol de Innovación	38%

Todas estas variables están impulsadas por el liderazgo superior del CEO

Fuente: Estudio global sobre cultura organizacional | Mercer

El Rol de la Junta Directiva en el proceso de sucesión

1. Definir la Cultura Deseada



- Definir la cultura
- Seleccionar la herramienta de evaluación
- Comparar al CEO y al liderazgo ejecutivo contra el perfil de competencias que alimenta la cultura deseada

2. Evaluar la Alineación de los Candidatos



- Identificar los comportamientos necesarios para impulsar la cultura deseada y comunicar las expectativas al CEO
- Evaluar anualmente al CEO a través de evaluación 360 y entrevistas con la junta directiva
- Realizar encuestas periódicas con los otros grupos de interés

3. Definir los criterios culturales a evaluar



- Compartir la declaración de cultura deseada con los candidatos y la empresa de selección
- Utilizar la metodología de evaluación conductual con los candidatos
- Incorporar los resultados esperados de la cultura en los objetivos anuales; medir y recompensar en consecuencia

4. Apoyo y Seguimiento



- Discutir y acompañar con frecuencia el desempeño del CEO vs. Los objetivos definidos
- Incorporar los criterios de cultura definidos a la revisión del desempeño del CEO
- El CEO y el CHRO comparten los resultados de compromiso de los empleados/cultura con la junta directiva

**Prácticas y Aprendizajes
basadas en un estudio /
benchmark en Estados
Unidos y Latinoamérica**



Empresas Participantes | Estados Unidos

8 Empresas Seleccionadas



Industrias



Colaboradores



Promedio
115 mil

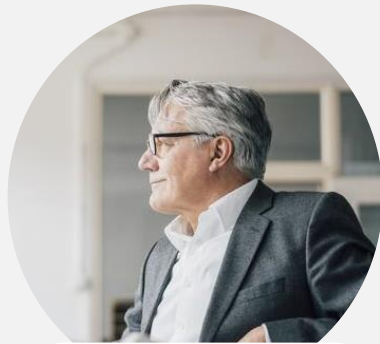
Ingresos



Promedio
USD 35
billones

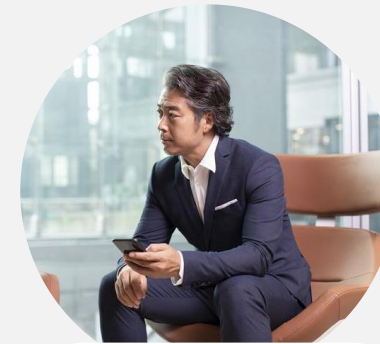
Empresas en Estados Unidos

Características de la muestra



CEO Saliendo

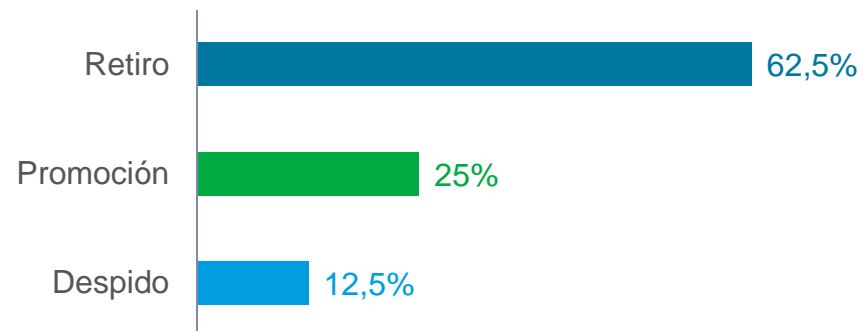
65 años
6 años como CEO
100% masculino



CEO Entrando

51 años de edad
75% masculino

Motivo del salida del CEO



Procedencia del Sucesor



Sucesión Familiar



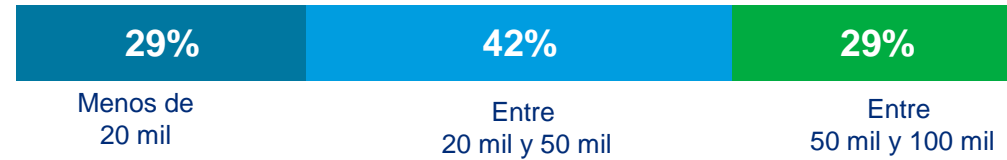
Empresas Participantes | Latinoamérica

7 Empresas Seleccionadas

Industrias



Colaboradores



Promedio
36 mil

Ingresos



Promedio
USD 9
billones

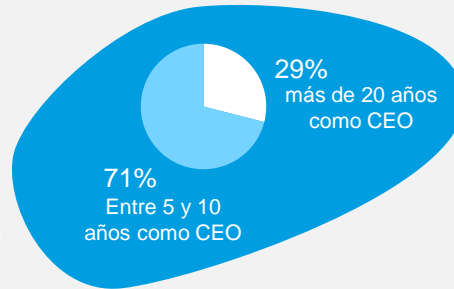
Empresas en Latinoamérica

Características de la muestra



CEO Saliendo

58 años
100% masculino

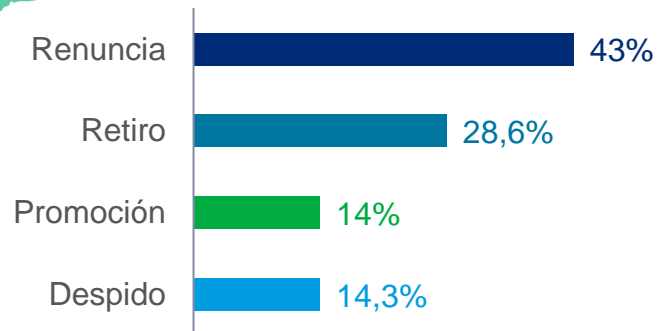


51 años de edad
75% masculino



CEO Entrando

Motivo del salida del CEO



Procedencia del Sucesor



Sucesión Familiar



Aprendizajes | Abordaje Sugerido

1. Diseño del Proceso
2. Identificación y Evaluación de Candidatos
3. Desarrollo de Candidatos
4. Selección del Sucesor
5. Preparación y manejo del Cambio



Las cinco fases clave del proceso de sucesión del CEO

1 Diseñar el Proceso



1. Establecer objetivos y enfoque del proceso de sucesión en función de la estrategia.
2. Aclarar los roles críticos durante el proceso de sucesión.
3. Definir el rol que el CEO saliente tomará luego de dejar el cargo.
4. Determinar criterios de selección para el sucesor.
5. Establecer la aproximación y estrategia de comunicación a utilizar.

2 Identificar Candidatos



6. Realizar una revisión del mercado externo.
7. Combinar herramientas de evaluación.
8. Cuidar y controlar comunicación sobre las evaluaciones y proceso de sucesión.

3 Desarrollar Candidatos



9. Diseñar planes de desarrollo a la medida para cerrar brechas encontradas.
10. Preparar a la Junta Directiva para una toma de decisiones informada.
11. Facilitar una interacción significativa entre candidatos y la Junta Directiva.

4 Elegir al Sucesor



12. Conducir periódicamente reevaluaciones a los candidatos.
13. Desarrollar estrategias para mitigar riesgos.
14. Revisar y elegir al sucesor por parte de la Junta Directiva.
15. Revisar plan de sucesión para casos de emergencia / crisis.

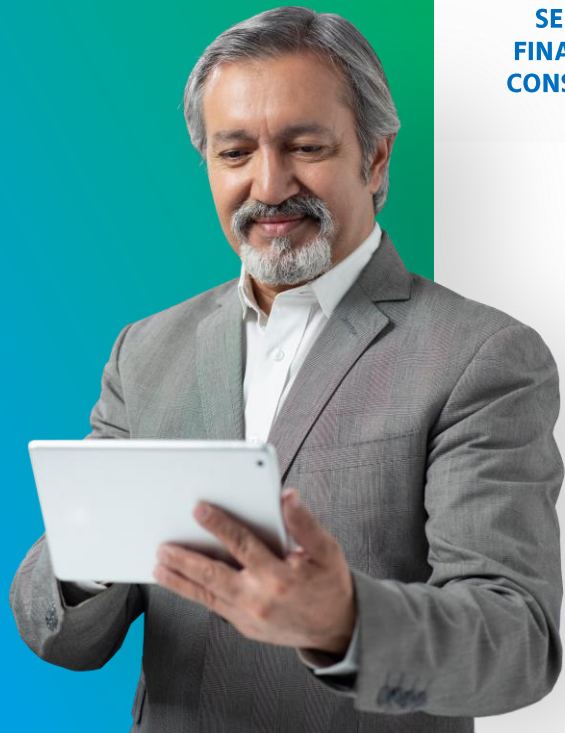
5 Gestionar la Transición



16. Completar transición del sucesor al rol de CEO.
17. Generar relación entre el CEO entrante y los empleados.
18. Facilitar la aceptación del CEO entrante con grupos de interés externos.
19. Monitorear y proveer apoyo constante al CEO entrante.

Discutamos este proceso y sus desafíos asociados con un caso dinámico...

El caso de Ernesto...



Este es el panorama organizacional con base en el cuál, la junta directiva deberá definir su hoja de ruta para el proceso de sucesión de ERNESTO...



Objetivo del juego:

Maximizar la contribución del equipo a través de acciones y decisiones específicas de desarrollo.

**Reflexionemos Jugando
el Talent game**

Para Gestionar el Talento es importante tener en cuenta los siguientes conceptos: **Potencial y Desempeño**

Potencial

Es el **máximo resultado** que puede ofrecer un colega en el largo plazo

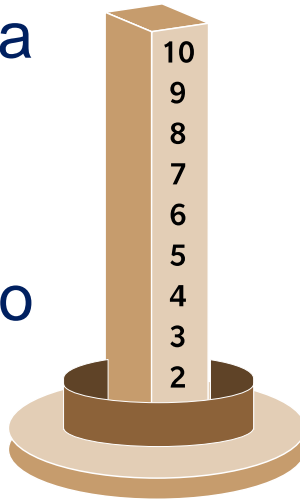
El potencial de cada colega está representado por la **altura de la pieza de juego**



Desempeño

Es el **valor agregado** que el empleado ofrece al equipo y/o a la organización **actualmente**

Los **anillos** representan el desempeño actual del empleado o valor que aporta el colega este año



¿En el desarrollo de qué persona de tu equipo invertirías?

- Imaginen que tienen dos colaboradores
- Pueden invertir en alguno para agregar **solo un anillo** de desempeño actual
- ¿A qué persona le darían el anillo?



¡DEPENDE!

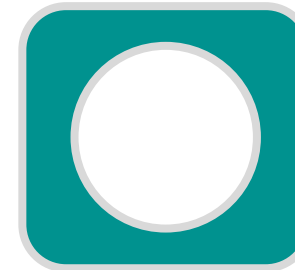
Depende de 2 situaciones:

1. La estrategia
 - Obj. a largo plazo → apuntar a líder 1
 - Obj. a corto plazo → apuntar a líder 2
2. Y ¿ocupa un cargo crítico según la estrategia de negocio?

...La Críticidad del Puesto permite Maximizar el Potencial y el Desempeño

Cargo Crítico:

- Es un cargo importante para el éxito de corto / largo plazo de la organización (**Impacto y Contribución** alto)
- Tiene una combinación de *conocimiento o habilidades especializadas* que deben ser reclutadas y/o desarrolladas, y no es tan fácil de hacerlo (**Brecha de Disponibilidad** Alta)



Verde oscuro
Muy crítico
Ponderación x3



Verde medio
Medianamente crítico
Ponderación x2



Verde claro
No crítico
Ponderación x1

Imaginémonos a Juan, un VP con alto potencial y que además ocupa un cargo medianamente crítico...

- El **potencial** del líder se ve afectado por el rol
- Para calcular el potencial, **multiplica la altura** de la pieza de juego por la ponderación de rol crítico. En el siguiente ejemplo, el rol es de color verde oscuro o muy crítico

Verde medio

Medianamente crítico

Ponderación x2



La pieza de juego de este líder tiene una altura de 10 unidades y posee un factor de rol crítico de x2.

$10 \times 2 =$ El potencial es 20.

Potencial = 20



Juan
Director B

...Juan además cuenta con un nivel de desempeño

- El **desempeño actual** del líder también se ve afectado por el rol
- Para calcular el desempeño actual, **multiplica el número de anillos** por la ponderación de rol crítico; en el siguiente ejemplo, el rol es de color verde oscuro o muy crítico

Verde medio

Medianamente crítico

Ponderación x2



Este líder posee un anillo y un factor de rol crítico de x2.
El resultado actual es 2.

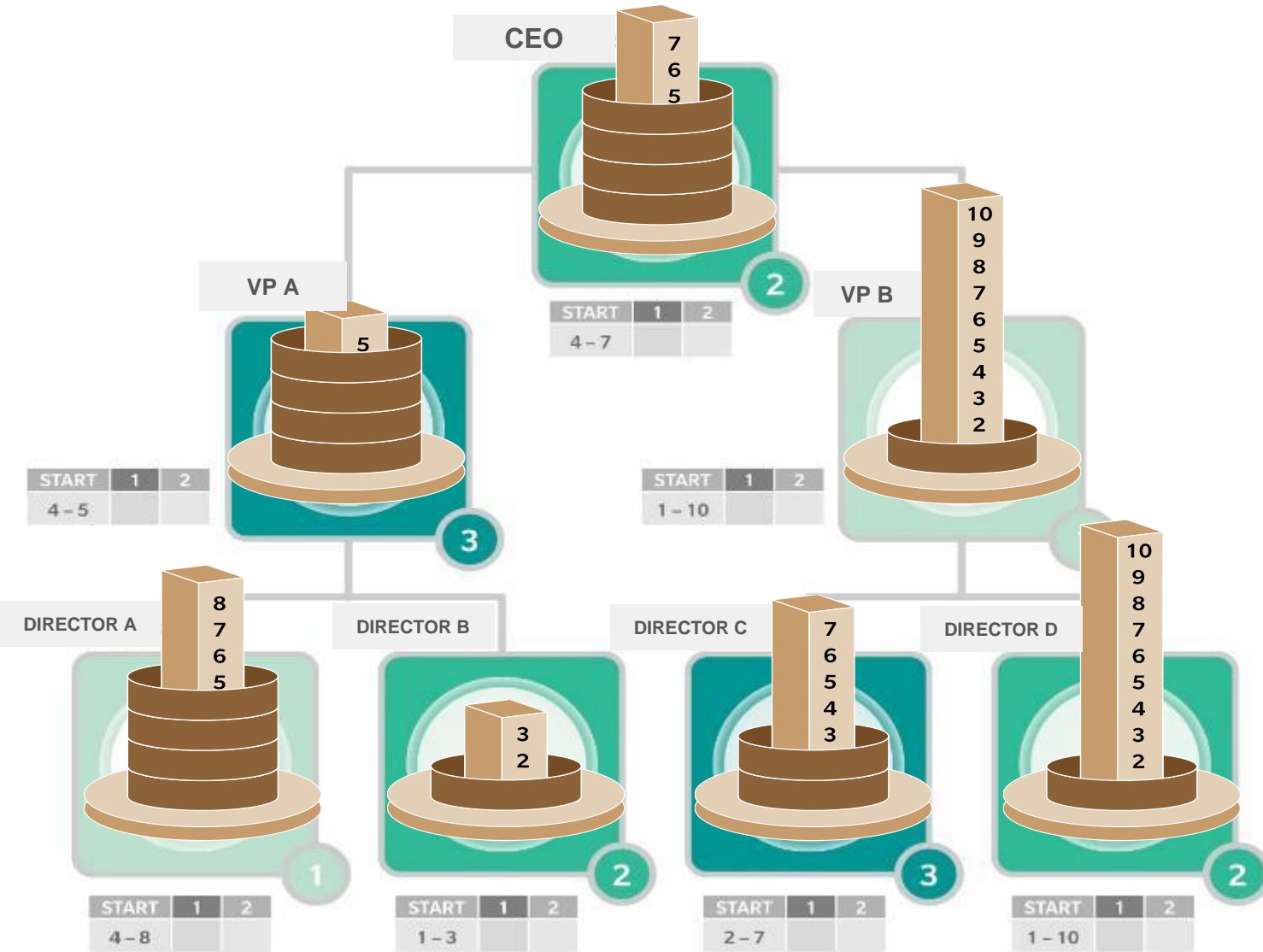


Desempeño = 2

Juan
Director B

Sobre el Tablero del Talent Game

“Panorama para la sucesión de Ernesto”



Valor del Equipo

Cargos	Desempeño	Potencial	Críticidad	Puntaje Inicial	
				Desempeño	Potencial
Gerente General	4	7	2	8	14
Sub-Gerente A	4	5	3	12	15
Sub-gerente B	1	10	1	1	10
Gerente Ejecutivo A	4	8	1	4	8
Gerente Ejecutivo B	1	3	2	2	6
Gerente Ejecutivo C	2	7	3	6	21
Gerente Ejecutivo D	1	10	2	2	20
				35	94

35-94

El puntaje es la sumatoria de todos los
 (Desempeños * Críticidad) y
 (Potenciales * Críticidad)

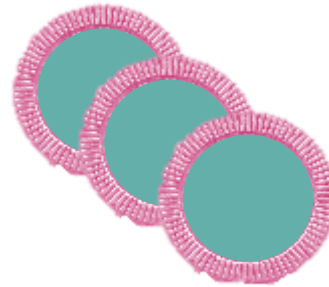
Otras reglas del juego que influyen...

Toma de decisiones: Acciones de Desarrollo

<p>COACH Puedes capacitar a un miembro del equipo para mejorar su desempeño.</p> <p>Costo – 3 fichas</p> <p>Tabla de resultados:</p> <table border="1"><thead><tr><th></th><th>Bajo</th><th>Medio</th><th>Alto</th></tr></thead><tbody><tr><td>Actual</td><td>+0 anillos</td><td>+1 anillo</td><td>+2 anillos</td></tr><tr><td>Futuro</td><td>+0 anillos</td><td>+0 anillos</td><td>+1 anillo</td></tr></tbody></table>		Bajo	Medio	Alto	Actual	+0 anillos	+1 anillo	+2 anillos	Futuro	+0 anillos	+0 anillos	+1 anillo	<p>MEJORA DEL DESEMPEÑO Puedes incorporar a alguien en un plan de mejora del desempeño (Nota: Sólo se puede utilizar una vez por líder).</p> <p>Costo – 2 fichas</p> <p>Tabla de resultados:</p> <table border="1"><thead><tr><th></th><th>Bajo</th><th>Medio</th><th>Alto</th></tr></thead><tbody><tr><td>Actual</td><td>+1 anillo</td><td>+1 anillo</td><td>+2 anillos</td></tr><tr><td>Futuro</td><td>+0 anillos</td><td>+1 anillo</td><td>+0 anillos</td></tr></tbody></table>		Bajo	Medio	Alto	Actual	+1 anillo	+1 anillo	+2 anillos	Futuro	+0 anillos	+1 anillo	+0 anillos
	Bajo	Medio	Alto																						
Actual	+0 anillos	+1 anillo	+2 anillos																						
Futuro	+0 anillos	+0 anillos	+1 anillo																						
	Bajo	Medio	Alto																						
Actual	+1 anillo	+1 anillo	+2 anillos																						
Futuro	+0 anillos	+1 anillo	+0 anillos																						
<p>PROMOCIÓN Puedes eliminar a un director o vicepresidente moviendo un líder (que posea al menos 2 anillos) al siguiente nivel, y reemplazando al líder de menor nivel por alguien del pool de talento.</p> <p>Costo – 3 fichas</p> <p>Tabla de resultados:</p> <table border="1"><thead><tr><th></th><th>Bajo</th><th>Medio</th><th>Alto</th></tr></thead><tbody><tr><td>Actual</td><td>+2 anillos</td><td>0 anillos</td><td>+1 anillo</td></tr><tr><td>Futuro</td><td>0 anillos</td><td>+2 anillos</td><td>+2 anillos</td></tr></tbody></table>		Bajo	Medio	Alto	Actual	+2 anillos	0 anillos	+1 anillo	Futuro	0 anillos	+2 anillos	+2 anillos	<p>INTERCAMBIO Puedes intercambiar un miembro actual del equipo por alguien del pool.</p> <p>Costo – 2 fichas</p> <p>Resultado: Dependerá de a quién escojas del pool de nuevos líderes potenciales.</p>												
	Bajo	Medio	Alto																						
Actual	+2 anillos	0 anillos	+1 anillo																						
Futuro	0 anillos	+2 anillos	+2 anillos																						

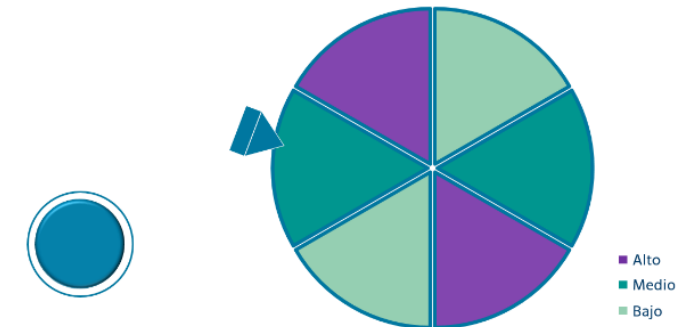
- Como líderes y con el apoyo de RRHH se toman decisiones constantes sobre los equipos:
 - Coaching
 - Desarrollo o Plan de Mejora
 - Promoción
 - Intercambio por alguien del Mercado Externo
 - *Stretch*
 - Rotación Interna lateral
 - Bono especial a un líder

Presupuesto



- Las decisiones que tomamos tienen un costo

No esta todo bajo control



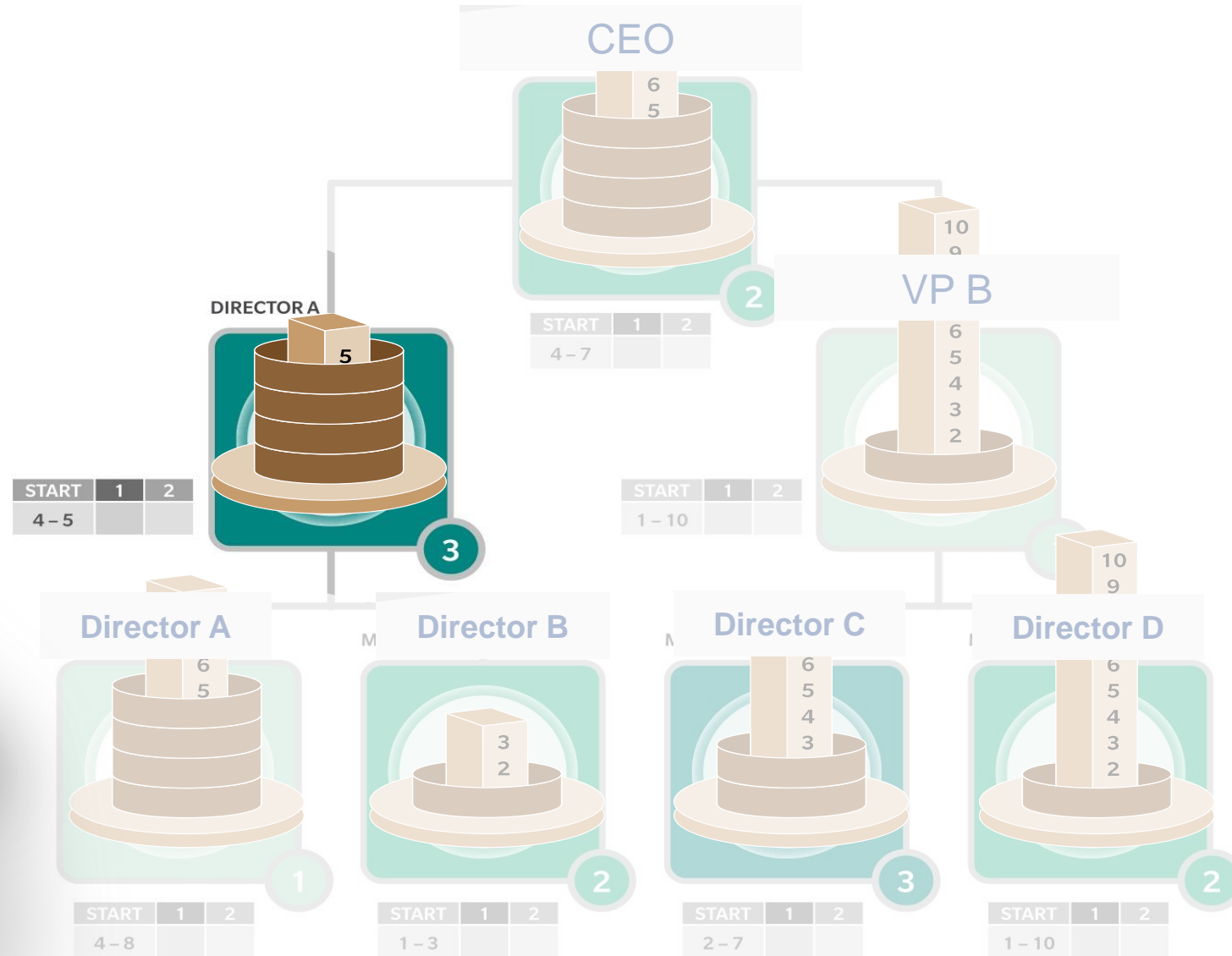
- El éxito de la decisión puede verse afectada por diversos factores externos.
- El impacto que pueden tener sus decisiones de desarrollo del talento sobre el desempeño actual dependerá de si realmente ese Coaching le funciona o no a la persona.

El semillero de talento en el juego...

- El puntaje de potencial se podría incrementar cambiando uno de los líderes o piezas del juego.
- Si eligen una acción de desarrollo que implica contratar a un nuevo empleado de su pool de talento, por favor solicita un facilitador.



Ejemplifiquemos: Decidimos desarrollar a Pedro, VP "A"



Pedro
VP A

Escogemos Coaching para Pedro y se logró un resultado positivo...

COACH

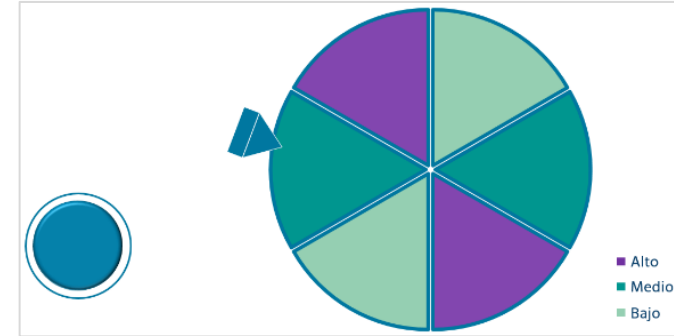
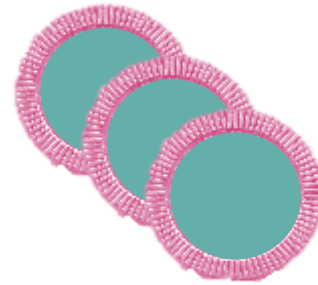
Puedes capacitar a un miembro del equipo para mejorar su desempeño.

Costo – 3 fichas

Tabla de resultados:

	Bajo	Medio	Alto
Actual	+0 anillos	+1 anillo	+2 anillos
Futuro	+0 anillos	+0 anillos	+1 anillo

COPYRIGHT © 2013-2014 MERCER LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

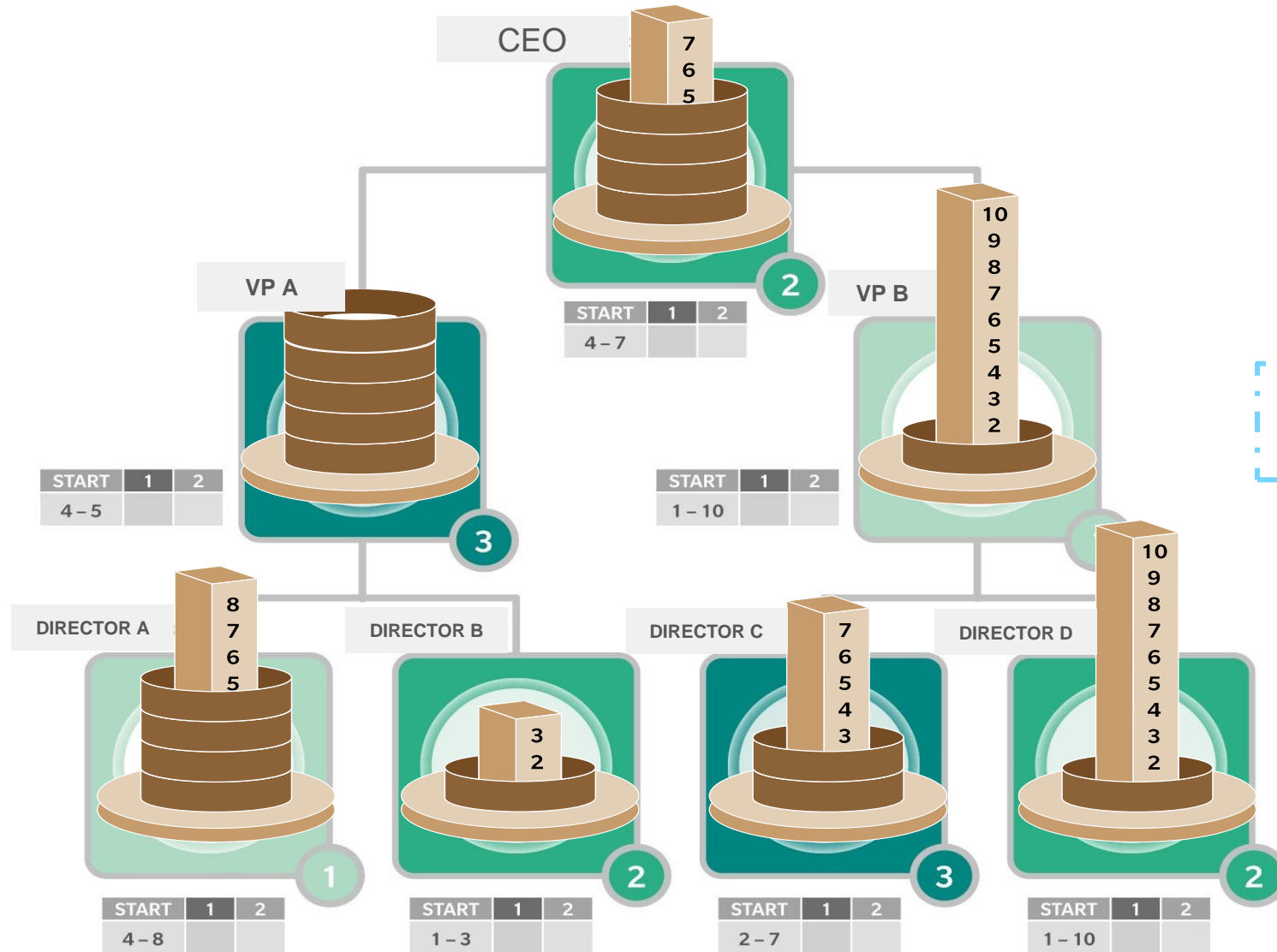


START	1	2
4-5		

Puntaje Inicial: Desempeño 12- Potencial15

Cálculo: Desempeño 15-Potencial15

¿Cuál es el nuevo valor del talento del equipo?



38-94



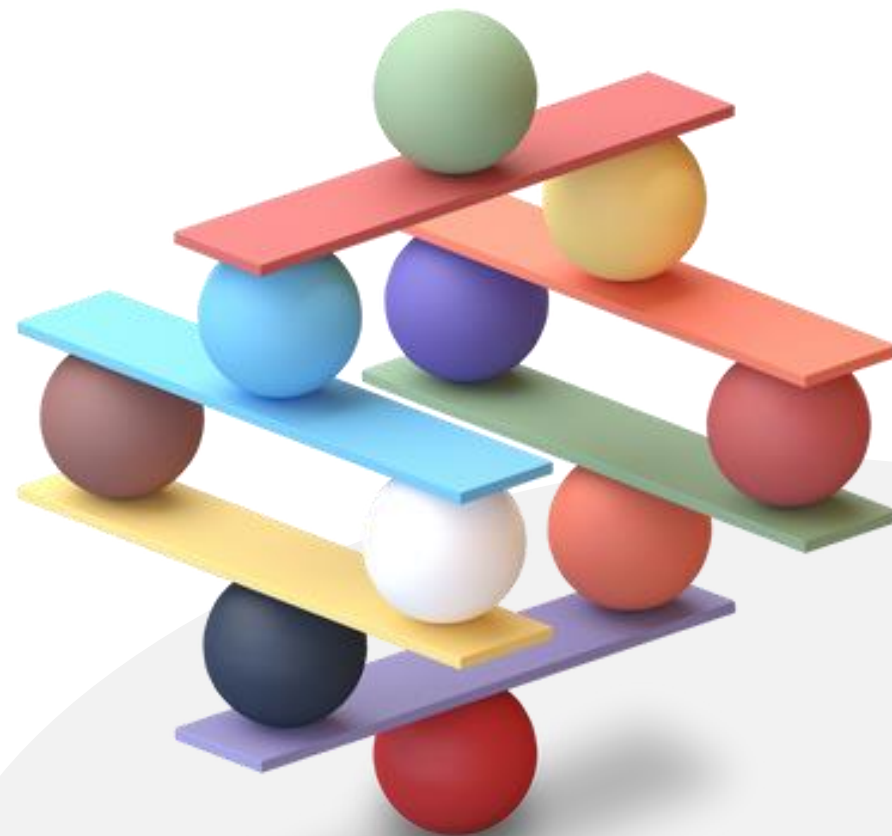
35-94

La Inversión en Pedro generó un retorno

10 min



¡Que comience la discusión!



Única Ronda | 10 Fichas y 4 Tarjetas

COACH

Puedes capacitar a un miembro del equipo para mejorar su desempeño.

Costo – 3 fichas

Tabla de resultados:

	Bajo	Medio	Alto
Actual	+0 anillos	+1 anillo	+2 anillos
Futuro	+0 anillos	+0 anillos	+1 anillo

COPYRIGHT © 2013-2014 MERCER LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

INTERCAMBIO

Puedes intercambiar un miembro actual del equipo por alguien del *pool*.

Costo – 2 fichas

Resultado: Dependerá de a quién escojas del *pool* de nuevos líderes potenciales.

COPYRIGHT © 2013-2014 MERCER LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

PROMOCIÓN

Puedes eliminar a un director o vicepresidente moviendo un líder (que posea al menos 2 anillos) al siguiente nivel, y reemplazando al líder de menor nivel por alguien del *pool* de talento.

Costo – 3 fichas

Tabla de resultados:

	Bajo	Medio	Alto
Actual	-2 anillos	0 anillos	+1 anillo
Futuro	0 anillos	+2 anillos	+2 anillos

COPYRIGHT © 2013-2014 MERCER LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

MEJORA DEL DESEMPEÑO

Puedes incorporar a alguien en un plan de mejora del desempeño (Nota: Sólo se puede utilizar una vez por líder).

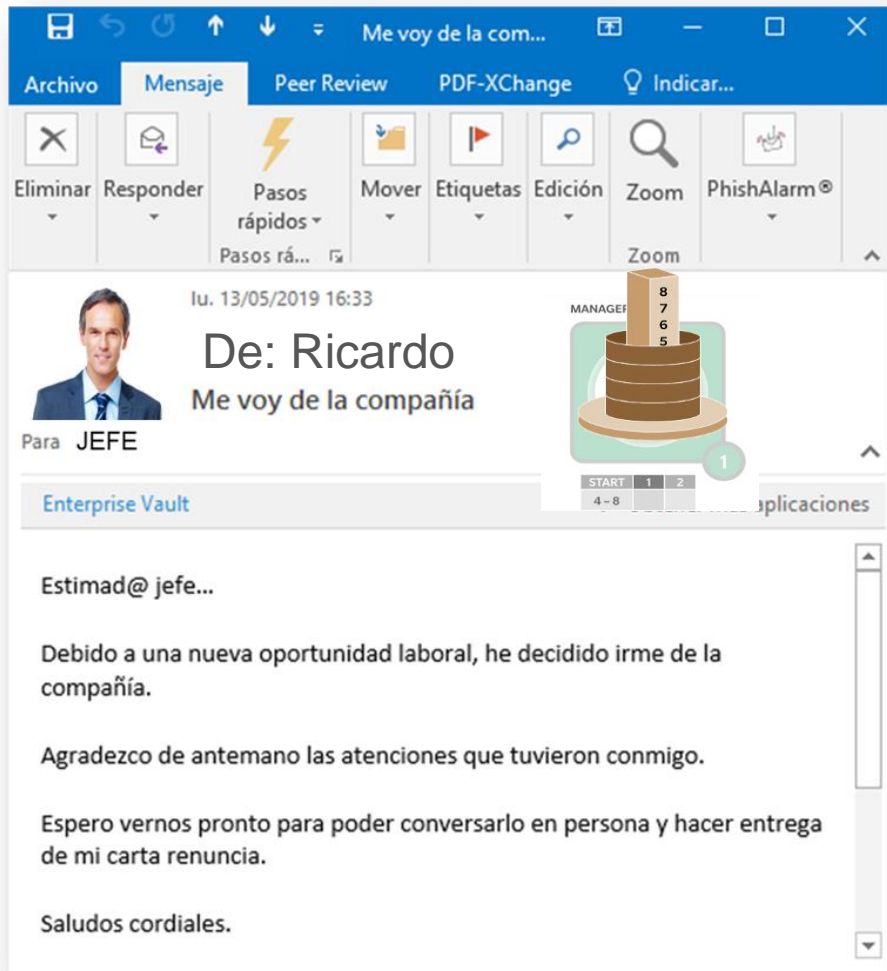
Costo – 2 fichas

Tabla de resultados:

	Bajo	Medio	Alto
Actual	-1 anillo	+1 anillo	+2 anillos
Futuro	+0 anillos	+1 anillo	+0 anillos

COPYRIGHT © 2013-2014 MERCER LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

Situación inesperada...¡Pérdida de talento con alto potencial!



- Perdimos a Ricardo, VP Ejecutivo A (**Desempeño 4 y Potencial 8**)
- Debemos salir al mercado externo a buscar su reemplazo



Preparados, listos... ¡ya!

A close-up photograph of a business meeting. A person in a dark blue suit and striped tie is holding a silver pen over a document. Another person's hand is visible, holding a white document. The background is a blurred office setting with a window showing a view of a city or landscape. The overall tone is professional and focused.

Calculemos los puntajes...

Reflexionemos...

¿Qué tanto se relaciona este juego con la **vida real y nuestra conversación previa?**

¿Cuál es su rol como integrantes de junta directiva en el proceso de **Gestión del Talento y de la Sucesión de CEO?**

Ahora, aterricemos el concepto con casos reales...

Nuestros Panelistas

¡Bienvenidos!



**Carlos Enrique
Cavalier**



**Carolina
Astaiza**



**Felipe
Bayón**

Conclusiones



5

Aspectos destacados del estudio

1. Tanto en EEUU como en América Latina, **9 de 10 empresas planifican la sucesión** del CEO de forma ordenada. Complementariamente, se puede contar con un sucesor de emergencia que podría asumir el rol ante una eventualidad, práctica menos frecuente en nuestra región.
2. Entre el 60-70% de la muestra establece **un Comité de Sucesión** conformado por miembros de la Junta Directiva, que es el principal responsable de liderar el proceso.
3. En EEUU, **9 de 10 empresas informan a su Junta Directiva sobre potenciales sucesores** por lo menos anualmente; en América Latina esto sucede en **7 de 10 empresas**.
4. 9 de 10 empresas en ambos mercados han seleccionado a un **candidato interno como sucesor** al cargo del CEO. Sin embargo, 4 de 10 reportan haber considerado el mercado externo como otra fuente de candidatos.
5. En América Latina **apenas 3 de 10 CEOs salientes permanecen relacionados a la compañía como mentores** del CEO entrante. En EEUU esta práctica se observa en **6 de 10 empresas**.
6. En América Latina, **ninguna de las empresas** encuestadas cuenta con una **estrategia de retención para los candidatos no seleccionados**.



