

MUNDO EJECUTIVO

RANKING

¿DÓNDE HAY CRÉDITO?

**SOFOMES
Y UNIDADES
FINANCIERAS**

ECONOMÍA

CHINA, EN LA LONA;
MÉXICO TIENE UNA OPORTUNIDAD

FAMILY BUSINESS MÉXICO

CONTINUIDAD
A TU PROYECTO
EMPRESARIAL

JORDI SEGARRA

“EN POLÍTICA,
EL CANDIDATO
IDEAL NO
EXISTE”

MBA's

5 OPCIONES
PARA
ACTUALIZAR
TU LIDERAZGO

» 445



FEBRERO / \$69 M.N. / \$5.30 USD





La importancia de formar líderes

*Alejandro Méndez

Para gestionar los riesgos de manera efectiva, los dueños de la empresa y las juntas directivas deben crear un plan y ser capaces de llevar a cabo un proceso razonado

.....
 *Consultor Senior
 Family Business Success Group®
 amendez@family-bsg.com

El mayor riesgo que enfrentan las compañías que son propiedad de familias, ya sea privadas o públicas, es la formación efectiva de líderes y la gestión de la sucesión. El récord de éxito no es alto a donde se mire. De hecho, en años recientes existe evidencia cada vez más fuerte del fracaso de las juntas directivas y de los CEO's para llevar a cabo exitosamente las transiciones de líderes.

¿Qué decisión más importante podría tomar una junta directiva que el futuro líder de una empresa? La sustentabilidad, por no hablar del éxito, de cualquier empresa está directamente relacionada con la formación de líderes y la ejecución de la planificación de la sucesión. Un buen director a la cabeza genera buen liderazgo en toda la empresa y reduce el riesgo corpora-

tivo en general. Fomenta además, la continuidad de los proyectos y da confianza al futuro.

Después de establecer lo obvio, existe una creciente preocupación debido a que las compañías se ven muy desafiadas en su capacidad para llevar a cabo la formación de líderes y la gestión de la sucesión de manera eficaz. Cuando vemos la evidencia que apunta a la ineficacia en esta área, descubrimos lo siguiente:

- ♦ En la actualidad, la permanencia como CEO es menor a cinco años, según la revista Fortune 500 y el índice S&P 500 (30% parte en tres años).
- ♦ Del 60% al 70% de los directores corporativos encuestados por S&P no cree que las compañías en las que prestan sus servicios tengan candidatos internos para la sucesión o los procesos adecuados para formarlos.

- ♦ Los CEO's que son contratados de manera externa cuestan 65% más que quienes son ascendidos internamente a esa posición.
- ♦ Basado en la experiencia adquirida, existe menos del 50% de probabilidad de que un CEO externo tenga éxito; dos tercios salen en tres años.
- ♦ 2008 fue el año que registró el mayor número de CEO's que dejaban sus cargos por cualquier motivo.
- ♦ Para 2005, las 500 compañías que aparecen en Fortune enfrentarán la rotación de la mitad de su fuerza de trabajo, con una disminución en el número de personas que ingresa al "grupo de liderazgo" (30-50 años de edad).
- ♦ La sucesión del personal directivo se identifica sistemáticamente, año tras año, como una tema importante en encuesta realizadas a líderes en Estados Unidos.
- ♦ Si bien es posible que no estén disponibles datos que sean totalmente comparables sobre compañías familiares, es importante tener en mente que éstas conforman casi el 90% de las empresas en casi todos los países del orbe, incluyendo a México y Estados Unidos y el 35% en Fortune 500. Además, de acuerdo con estadísticas del Family Firm Institute, el 70% de las organizaciones de propiedad familiar no logran ir más allá de la primera generación, y el 88% no llegará más allá de la segunda dinastía.

¿Por qué la mayoría de las compañías familiares enfrenta un desafío al planificar la sucesión? Una razón que se cita con frecuencia es la falta de una junta directiva externa o de asesores externos.

Sólo cerca del 20% de las empresas privadas cuenta con Consejos de Administración o juntas formales con consejeros independientes. Otra razón es la falta de confianza y de comunicación entre los miembros de la familia, lo cual se considera que es la causa de cerca del 70% de los fracasos de las firmas familiares.

Sin los consejos de terceros, es muy difícil solucionar objetivamente problemas tan delicados e importantes como la planificación de la sucesión. Finalmente, muchos miembros de familia de segunda y tercera generaciones están separados geográficamente y emocionalmente de él o los fundadores.

Sin tener en cuenta las circunstancias específicas, el tema de mayor prioridad que el líder de una empresa familiar y su —él o ella— junta directiva tienen que discutir es el plan de sucesión de la directiva. Este plan lo debería elaborar la junta, con el apoyo de un experto en asuntos de empresas familiares y de vez en cuando actualizarse, como sea necesario, dependiendo de los objetivos institucionales y de las prioridades del líder de la familia.

El plan puede incluir las condiciones para un acuerdo de compra-venta y el financiamiento para una adquisi-



ción que entre en vigor cuando el líder se jubile, muera o en caso de incapacidad. Antes de que ello suceda, seguramente deberá contemplar la formación y la transición del futuro personal directivo para la empresa, incluyendo el cargo de CEO.

Ya que la mayoría de los fundadores ha entregado el trabajo de toda su vida a la empresa, debe haber un fuerte interés personal por dejar un legado exitoso y duradero. Por lo tanto, uno pensaría que las compañías familiares se concentrarían en gestionar la sucesión lo antes posible, sin embargo no sucede así. Hacerlo incrementa la posibilidad de que el éxito se prolongue para la empresa como una compañía independiente y de que tenga un valor más elevado en el futuro, ya sea que permanezca en la familia o se venda. Las empresas que tienen buen liderazgo y una buena gestión son mucho más atractivas para la gente tanto fuera como dentro de la firma.

» COMPONENTES IMPORTANTES

A fin de lograr una exitosa formación de líderes y, en última instancia, una exitosa gestión de la sucesión, existen cuatro procesos importantes en los que hay que enfocarse: poseer talento, acoplar los recursos humanos con la estrategia empresarial, la formación de líderes y la gestión de riesgo del liderazgo. Estos procesos importantes están diseñados para ayudar al CEO y, con el paso del tiempo, a la junta, a integrar un equipo de talento del que surjan candidatos para la sucesión del personal directivo.

a. Poseer talento

Defina un programa para la formación de líderes para su personal con alto potencial y para los que tienen cargos que son imprescindibles (por lo menos, estos deberían incluir reportes directos al CEO).

- ✦ Establezca quién va a tener la responsabilidad operativa para planificar y llevar a cabo la formación de líderes en la compañía.
- ✦ Establezca quién va a tener la responsabilidad de monitorear la formación de líderes en los altos cargos y para la junta directiva.
- ✦ Determine quién tendrá responsabilidad operativa del proceso de gestión de la sucesión en relación con los cargos que son imprescindibles.
- ✦ Establezca quién será la persona responsable de supervisar la planificación de la sucesión en la junta directiva.
- ✦ Establezca quién estará involucrado en considerar los nombramientos para los cargos imprescindibles.

b. Acoplar los recursos humanos con la estrategia empresarial

- ✦ Solicite al departamento de recursos humanos que establezca un proceso para analizar la estrategia empresarial a fin de planificar su evaluación de candidatos por contratar, transferir, rotar y ascender.
- ✦ Establezca e informe al interior de la firma una serie de pautas aprobadas por la junta de los requisitos mínimos con los que deben contar los miembros de la familia que aspiren a asumir cargos de liderazgo (educación, experiencia fuera de la empresa familiar, desempeño, habilidades de liderazgo, etc.).
- ✦ Supervise el avance que el departamento de recursos humanos ha logrado al acoplar el talento con la estrategia empresarial.
- ✦ Considere establecer sesiones de planificación conjunta de liderazgo/talento que involucren tanto a las unidades de negocios o funciones y a recursos humanos.
- ✦ Determine si se le debe dar prioridad a los logros individuales o de equipo al evaluar y seleccionar a los candidatos para los cargos directivos clave.
- ✦ Examine periódicamente el avance alcanzado al llevar a cabo lo anterior al nivel de la junta directiva.

c. Formación de líderes

- ✦ Asegúrese de que los miembros de familia tengan experiencias significativas y exitosas fuera de la compañía familiar antes de intentar ascenderlos a un cargo de liderazgo clave en la compañía familiar.
- ✦ Asigne diferentes papeles (funcional, geográfico, línea de negocios) a candidatos con alto potencial que no son miembros de la familia para poner a prueba sus habilidades bajo diferentes condiciones y entornos.



FOTO: NAHUM DAZA

Alejandro Méndez

- ✦ Determine quiénes serán los mentores para candidatos con alto potencial de liderazgo.
- ✦ Establezca mecanismos de retroalimentación con el personal que trabaja en el círculo cercano a los líderes.
- ✦ Establezca una agenda para reunirse con candidatos importantes a fin de discutir sus avances y posibilidades.
- ✦ Considere utilizar herramientas de evaluación para identificar necesidades de desarrollo, incluyendo inteligencia emocional, para el grupo de futuros líderes.

d. Manejo de riesgo de liderazgo

- ✦ Determine qué objetivos o parámetros va a utilizar al monitorear la eficacia de su formación de líderes y de la gestión de sucesión.
- ✦ Examine con regularidad el avance alcanzado por sus programas de formación de personal directivo con su dirección ejecutiva y con la junta directiva.
- ✦ Mantenga al tanto regularmente a la junta con respecto a la extensión y profundidad del talento de quienes tienen cargos imprescindibles.
- ✦ Realice regularmente ejercicios comparativos externos para el personal en cargos imprescindibles para evaluar puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✦ Lleve un seguimiento de la continuidad/rotación en la organización de los cargos importantes de liderazgo y del grado con el cual ha logrado cubrir vacantes desde el interior.

Sin duda el establecer un proyecto de sucesión en la empresa familiar, garantiza un porcentaje mayor de éxito para lograr que la organización perdure a través de generaciones.

No hay que perder tiempo. Es mejor empezar cuanto antes, se trata de procesos que toman años. ➤