

MUNDO EJECUTIVO

RANKING

446

ASEGURADORAS
CON SÓLO
2% DEL
PIB, MÉXICO
NECESITA
DESTACAR EN
EL SECTOR

+
FAMILY
BUSINESS
MEXICO
¿CÓMO
ANDAN LOS
VALORES EN
TU EMPRESA?

+
FRANQUICIAS
EL PAÍS
EN EL TOP 5
MUNDIAL CON
1,450 MARCAS

» 446

DESCARGA
NUESTRA
VERSIÓN DIGITAL



Google play

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





Candidatos por elegir

Definir un proceso de sucesión es de suma importancia para toda empresa. Por ello, en cualquier posición clave debe haber un crecimiento de ejecutivos. Esto garantiza la persistencia de los planes de largo plazo

*Alejandro Méndez

En relación con la formación de líderes dentro de la empresa, la Junta de Consejo y el CEO deben analizar con regularidad a los candidatos actuales para la sucesión de ese cargo si el titular no pudiera continuar prestando sus servicios. Como parte de esto, el vicepresidente de recursos humanos y el CEO

deberán revisar cualquier necesidad de formación de los candidatos y lo que se hará para cubrir esas necesidades, de manera oportuna, en el futuro.

Algunos miembros del Consejo serán los responsables de realizar con regularidad análisis independientes del desempeño de CEOs, el actual y los posibles candidatos, mismo que se deberá comentar con él o ella, así como el plazo probable de sus planes para jubilarse. Idealmente, al utilizar estos procesos, mediante un trabajo conjunto con el CEO y el vicepresidente de recursos humanos, la Junta podrá presentar candidatos internos competentes, incluyendo a miembros de la familia calificados para la sucesión del cargo de CEO.

En algunos casos, el CEO y la junta directiva pueden llegar a la conclusión de que no existe un candidato interno adecuado y elegirán contratar una firma calificada de búsqueda de



ejecutivos. En otros casos, existirán candidatos internos, pero la Junta va a decidir si busca fuera de la empresa para tener un punto de referencia y comparar. En esos casos, normalmente se notifica con anticipación a los candidatos internos sobre dicho plan.

Antes de iniciarse un proceso de búsqueda del CEO, la junta tendrá que abordar los siguientes aspectos claves:

► Prepare un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la compañía

- Establezca una breve declaración acerca de los antecedentes de la compañía, índole del negocio, alcance de las operaciones, la cultura empresarial, visión general para la firma, y la manera en la que está cambiando el ambiente competitivo.
- Identifique a los principales integrantes del proceso de búsqueda y sus respectivos papeles (accionistas, presidente, CEO, junta, miembros del consejo de familia, etc.).

► Defina el nuevo papel del CEO, sus responsabilidades y expectativas de desempeño en el corto y largo plazos

- Determine la experiencia/requisitos importantes con que los candidatos a CEO deben contar; por ejemplo, experiencia en pérdidas y ganancias, historial de éxito financiero, récord en el desarrollo de habilidades de las personas, capacidad para delegar, aptitudes de comunicación y resultados en el desempeño.
- Decida cuál será el paquete de compensaciones y prestaciones para el CEO, incluyendo los incentivos.

► Establezca el criterio que la junta deberá seguir para seleccionar una firma de búsqueda de ejecutivos

- Defina qué persona de la junta prestará sus servicios en un comité especial de búsqueda para generar consenso al abordar todas las interrogantes importantes y al identificar las medidas que se van a adoptar para llevar a cabo el pro-



ceso, incluyendo la realización de entrevistas para identificar a los candidatos idóneos.

- Determine si la junta recurrirá a un psicólogo calificado para realizar evaluaciones personales.
- Aclare cuál va a ser el papel, de haberlo, del consejo de familia previo a la reunión con una firma de búsqueda de ejecutivos o con cualquier candidato.
- Ratifique las directrices y las expectativas respecto a los miembros de la familia que buscan o esperan ser considerados al cargo de CEO para que no existan sorpresas para la familia, para el consejo de familia y para los candidatos.
- Elabore un plan/calendario de transición para el CEO actual y/o para el presidente.
- Aclare la relación de subordinación del nuevo CEO y si a él o ella se le ofrecerá un cargo en la Junta desde el inicio.

ENCONTRAR AL LÍDER ADECUADO

Evidentemente, no existe una responsabilidad más desafiante en las empresas que la de la formación del personal directivo y la ejecución de la



sucesión. Llevar a cabo estrategias empresariales exitosas, la innovación de productos, mercadotecnia, iniciativas de sustentabilidad, inversiones y fusiones y adquisiciones, depende de contar con una directiva competente a la cabeza.

El precio de que, quien se desempeña como CEO no tenga el talento adecuado puede ser ilimitado: experimentar el desastroso resultado de perder empleados, clientes y vendedores importantes, dejar de tener de acceso a financiamiento aceptable, e incluso quebrar la empresa. Los buenos líderes le dan a la empresa una mejor base —amplia y profunda— de recursos y más opciones para competir y crecer, y una mejor productividad.

Estos son algunos consejos adicionales para la formación efectiva de personal directivo y la ejecución de la sucesión:

- Establezca pronto un proceso de formación de personal directivo para líderes jóvenes y con alto potencial en la compañía.
- Informe al consejo de familia y a cualquiera de los ejecutivos de la familia, con anticipación, sobre las expectativas precisas que existen en relación con los requisitos necesarios, la experiencia y el criterio de desempeño que se deberán cumplir, a fin de ser considerado para ser ascendido a cargos de dirección ejecutiva.
- Integre una junta directiva externa e independiente con responsabilidad para supervisar el monitoreo de la formación de líderes y la planificación de sucesión.
- Aclare dónde radica la rendición de cuentas y la responsabilidad para la planificación de la sucesión en la compañía.
- Elabore un plan, aprobado por la Junta, para la sucesión el CEO antes de necesitarlo.

► **Solicite apoyo para la evaluación psicológica que ayude a medir las limitaciones potenciales individuales y necesidades de desarrollo**

- Observe si los candidatos a ser considerados para el ascenso tienen antecedentes de haber formado sucesores capaces en sus cargos previos.
- Dé a la gente con alto potencial la oportunidad de recibir educación —Maestría en



FOTO: NAHUM DAZA

Alejandro Méndez

Administración de Empresas—. Estas oportunidades son de gran ayuda en la formación, motivación y retención de talento joven y prometedor.

► **Compare al personal en cargos imprescindibles con quienes tienen las mejores competencias**

- Si contrata una firma buscadora de talento, no crea que puede darle al “asesor de búsqueda” por escrito la descripción del cargo o los requisitos con los que el CEO debe cumplir y dejarle toda la responsabilidad. Un comité de búsqueda debe reflexionar en profundidad, con anticipación y durante el proceso de selección, a fin de asegurarse una exitosa localización externa.
- Finalmente, recuerde que la selección del CEO es la decisión más importante que va a tomar en la empresa. Si no tiene candidatos internos calificados, ¡usted sabe quién es responsable de ello! ►

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