

SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL EN LA EMPRESA CHILENA: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS



El momento en que la gerencia general pasa de manos puede ser un punto de inflexión de gran impacto en las organizaciones: ¿Positivo o negativo? La respuesta dependerá de muchos factores, pero planificar la sucesión en el liderazgo ejecutivo, sin duda disminuye los riesgos. En este aspecto, los directorios juegan un papel clave pues son ellos quienes deben planificar la sucesión, identificar candidatos y garantizar una correcta transición del liderazgo.

¿Qué tan preparadas están las empresas chilenas para la sucesión de la gerencia general? Para responder esta pregunta, se indagaron tres dimensiones: Anticipación, *ownership* y prácticas del directorio. La primera profundiza en el grado de preparación para la sucesión en un corto plazo, la segunda examina si los directores se hacen responsables de planificar la sucesión y la tercera analiza el grado de cumplimiento de buenas prácticas internacionales.

PRINCIPALES HALLAZGOS

- Los directorios en Chile en general no parecen preparados para la sucesión
- El 67% no podría reemplazar al CEO ante una eventualidad, el 62% no considera el tema en la agenda anual, 76% no cuenta con un comité y 87% no posee un proceso formal de planificación de la sucesión
- En una escala del 1 al 100, el grado de preparación, los directorios chilenos en promedio puntúan 46 puntos.



Alfredo Enrione C.

PhD., IESE, Universidad de Navarra.
Director del Centro de Gobierno
Corporativo y Sociedad.
aenrione.ese@uandes.cl



Catalina Berner G.

Socióloga, PUC.
Investigadora del Centro de
Gobierno Corporativo y Sociedad.
cberner.ese@uandes.cl

“CEO succession is THE number one job of the board”

Andrew McKenna, director de McDonald's desde 1991

“A change in CEO is one of the most crucial events in the life of a company, and the board of directors plays a central role”

Jay W. Lorsch

Profesor de Harvard Business School

¿POR QUÉ PLANIFICAR LA SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL?

La estabilidad y crecimiento de las empresas depende -en gran medida- de su plan estratégico a corto, mediano y largo plazo. Una organización que toma decisiones improvisadas y que no es capaz de anticiparse a los cambios, se percibe como inestable. Por el contrario, aquellas empresas que poseen un plan de acción y se anticipan a distintos escenarios posibles, irradian estabilidad y confianza, tanto en los colaboradores como en los inversionistas. En este sentido, planificar la sucesión de la gerencia general es fundamental.

Los directores de empresas son los responsables de esta tarea, pues son ellos los encargados de idear la estrategia de mediano y largo plazo, y con ello, definir el tipo de liderazgo necesario para conducir a la empresa. Planificar la sucesión del gerente general significa anticiparse ante un evento futuro y en algunos casos, fortuito e inesperado (ej. muerte o enfermedad del CEO). Un estudio de PwC Strategy&¹ muestra que -de las 2500 empresas más grandes del mundo- el 17,5% tuvo que reemplazar al CEO de su compañía y de esos casos, el 2% se debió a un evento fortuito y no planificado. Por esto, si bien los directores no pueden predecir el futuro, sí se pueden preparar para él.

¿Cuáles son los costos de no estar preparados?

- Se paralizan decisiones, iniciativas y acuerdos relevantes de la compañía, lo que afecta el desempeño de la empresa²
- Riesgo de pérdida de talento en el equipo directivo dada la incertidumbre³.
- Incertidumbre repercute en el precio de la acción y valor de la compañía⁴
- Plazos y costos extraordinarios de un proceso búsqueda⁵
- Mayores costos y riesgos asociados a incorporar a una persona externa al equipo⁶

¹ PwC Strategy& (2015) CEO success study. Global Findings

² Rivolta, M. (2018) Worth the wait? Delay in CEO succession after unplanned CEO departures. Journal of Corporate Finance, 49: 225-251

³ Barling, J. (2014) The science of leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders. Oxford Scholarship

⁴ Salas, J.M. (2010) Entrenchment, governance and the stock price reaction to sudden executive deaths. Journal of Banking and Finance, 34: 656-666.

⁵ Barling, J. (2014) The science of leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders. Oxford Scholarship

⁶ PwC Strategy& (2015) CEO success study. Global Findings

SOBRE EL ESTUDIO

Universo del estudio

Directores de las empresas más grandes de Chile

Tipo de muestreo

Por conveniencia, a partir de la base de datos del ESE Business School

Técnica de recolección de datos

Encuesta online auto-administrada

Muestra

192 encuestas individuales que representan a 159 empresas

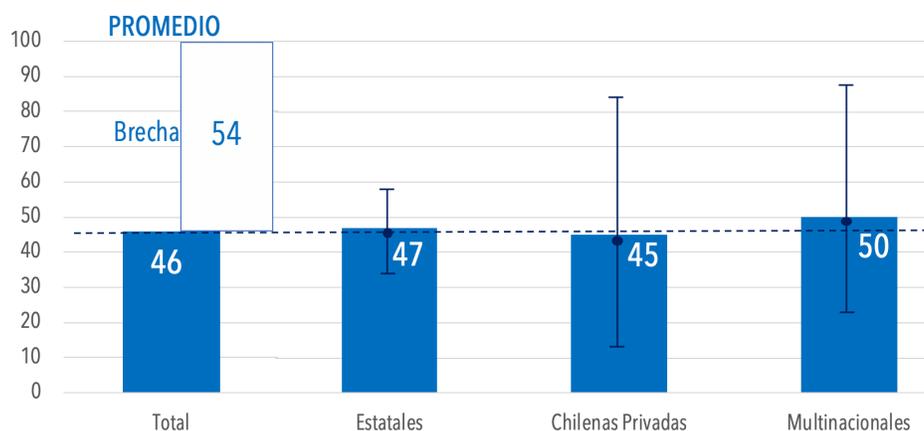
Periodo de recolección de datos

Junio, 2019

Se analizaron respuestas de trabajadores de diversos sectores económicos y tipos de empresas. El análisis de datos se realizó a nivel agregado, sin individualizar personas ni empresas.

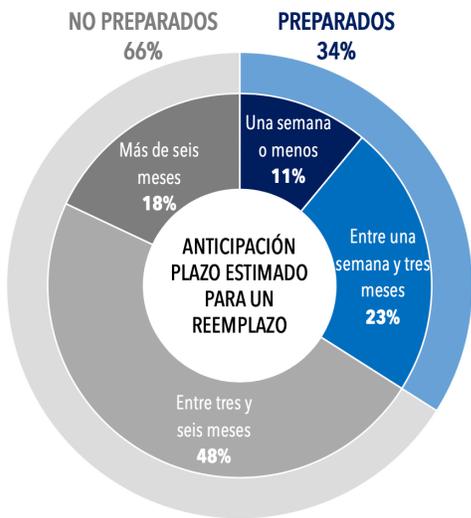
Con los resultados se elaboró un indicador denominado "Índice de Preparación para la Sucesión" (IPS-CD) que posee valores de 0 a 100, donde 100 representa el máximo grado de preparación para la sucesión de la gerencia general. Éste se construye a partir de tres dimensiones: anticipación, *ownership* y prácticas.

ÍNDICE DE PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN: PROMEDIO DE PUNTAJES



En una escala del 1 al 100, las empresas tienen un promedio de 46 puntos. Las multinacionales tienen un mayor grado de preparación para la sucesión, seguido por las empresas chilenas privadas y las estatales. Sin embargo, estas diferencias no son estadísticamente significativas.

El 52% de los encuestados dice que están preparados para una eventual sucesión del CEO. Sin embargo, ¿cuáles son las acciones que conducen a dicha preparación?



Empresas que en menos de 3 meses podrían reemplazar al actual CEO

ANTICIPACIÓN: ¿CUÁN PREPARADA ESTÁ LA ORGANIZACIÓN PARA UNA SUCESIÓN A CORTO PLAZO?

“Imagine que le acaban de informar del fallecimiento del actual gerente general de la empresa, ¿cuánto estima que se necesitaría para designar a un sucesor de carácter permanente (no interino)?”. El 34% de los encuestados podría encontrar un reemplazo en menos de 3 meses, lo que significaría que la empresa ya tiene identificado a algún(os) candidato(s) que podrían asumir en el cargo. Por el contrario, el 66% necesitaría más de 3 meses para designar a un sucesor no interino, en cuyos casos difícilmente existen candidatos definidos. Por esto, los plazos se amplían pues se hace necesario definir el perfil del próximo líder de la compañía y salir a buscar a algún candidato en el mercado.

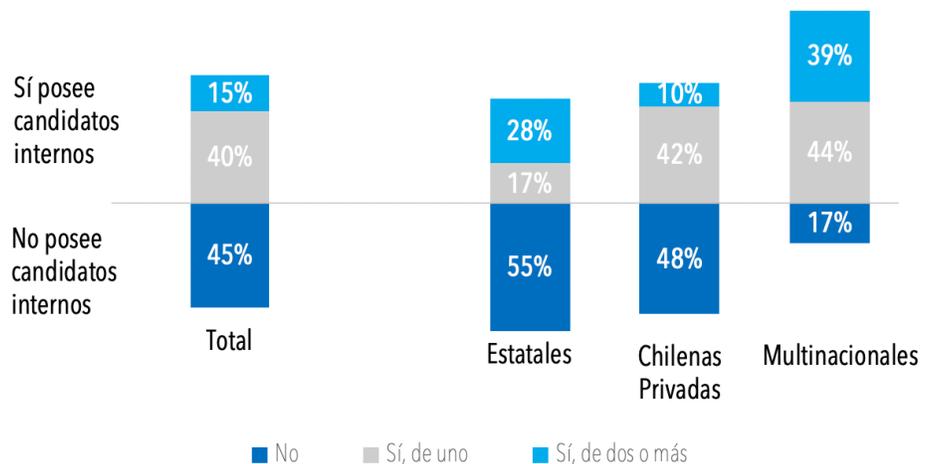
PREPARACIÓN SEGÚN TIPO DE EMPRESA			
	Estatal	Chilena Privada	Multinacional
No preparadas	82 %	64 %	56 %
Preparadas	18 %	36 %	55 %

Al analizar según tipo de empresa, se observa que las empresas multinacionales son las que están más preparadas para una eventual sucesión, seguido por las chilenas privadas y finalmente, las estatales. Esta mejor o peor preparación está directamente relacionado con la presencia de candidatos internos para asumir: a mayor presencia de candidatos, mejor es la preparación o anticipación. Así, por ejemplo, las empresas multinacionales son las más preparadas y las que presentan una mayor proporción de candidatos internos.

45%

de la muestra no posee candidatos internos para una eventual sucesión de la gerencia general

PRESENCIA DE CANDIDATOS INTERNOS SEGÚN TIPO DE EMPRESA



¿Por qué es importante la presencia de candidatos internos?

Según el estudio de PwC Strategy& sobre sucesión de CEO, durante el 2018 sólo el 17% de las sucesiones de las 2500 empresas más grandes del mundo escogieron a un candidato externo para tomar el puesto. Así, se observa que actualmente existe una preferencia por un sucesor interno a la compañía. ¿Por qué?

En términos de costo/beneficio, la evidencia muestra que los sucesores internos tienen mayor probabilidad de ser exitosos al asumir el cargo y a un menor costo, en comparación con candidatos externos⁷. Los CEOs que provienen de la misma compañía probablemente ya han estado en una posición de liderazgo, conocen a los altos ejecutivos, están al tanto de las estrategias del negocio, han demostrado su capacidad de trabajo y tienen internalizada la cultura organizacional. De esta manera, no se requieren de procesos de inducción (lo que se traduce en un ahorro monetario y de tiempo), siendo los *insiders* menos costosos y riesgosos⁸.

En Chile...

Gran parte de las empresas **NO ESTÁN PREPARADAS** para una eventual sucesión de la gerencia general:

Sólo el **34%** de los encuestados estarían en condiciones de reemplazar al CEO en menos de 3 meses, y poco más de la mitad (55%) posee candidatos internos para el cargo de gerente general.

Un caso exitoso: McDonald's

El 18 de abril de 2004, el CEO de McDonald's, James Cantalupo, prepara en el hotel su presentación para la convención mundial de franquiciados.

El 19 de abril de 2004, a las 4:00am él fallece de un infarto. A las 5:00am se reúne el directorio en una sesión extraordinaria y a las 7:00am el nuevo CEO es oficialmente designado: Charles H. Bell.

6 meses después, en noviembre del 2004, Charles H. Bell presenta su renuncia indeclinable por haber sido diagnosticado con un cáncer terminal (fallecería 3 meses después). Ese mismo día, el directorio se reúne de forma extraordinaria y designa como sucesor a James A. Skinner que ocupó el cargo hasta el 2012.

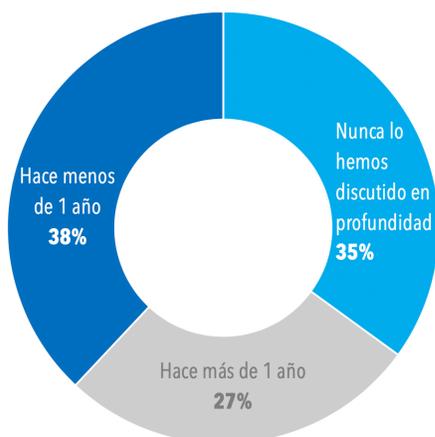
Desde 1998, McDonald's había instalado un proceso de planificación de la sucesión, lo que le permitió resistir la pérdida de 2 CEOs en un mismo año, sin afectar el valor de la empresa.



⁷ PwC Strategy& (2016) 17th Annual CEO Succession Study. Australian boards leading the way on CEO Succession.

⁸ Chastain, A., Watkins, M. (2020) How Insider CEO Succeed. Harvard Business Review.

OWNERSHIP: ¿HASTA DÓNDE EL DIRECTORIO VE LA SUCESIÓN COMO SU RESPONSABILIDAD Y SE HACE CARGO?



¿Se discute el tema en la agencia de directorio? El 35% de los directores no se están haciendo responsables de la sucesión de la gerencia general, pues esta personas nunca han discutido en profundidad el tema en la agenda del directorio: ¿cómo anticiparse y estar preparados si el tema no se toca? El 27% habló el tema hace más de 1 año y el 38% hace menos de 1 año. Sin embargo, de este 65% que sí ha discutido el tema, sólo el 31% afirma que cuando se habló de la sucesión, la conversación fue rigurosa y condujo a acciones concretas. Por lo tanto, en general, los directorios chilenos no se están haciendo cargo de la sucesión de la gerencia general: son pocos los directores que discuten el tema, y respecto a éstos, son aún menos los que generan una conversación rigurosa que conduce a acciones.

24%

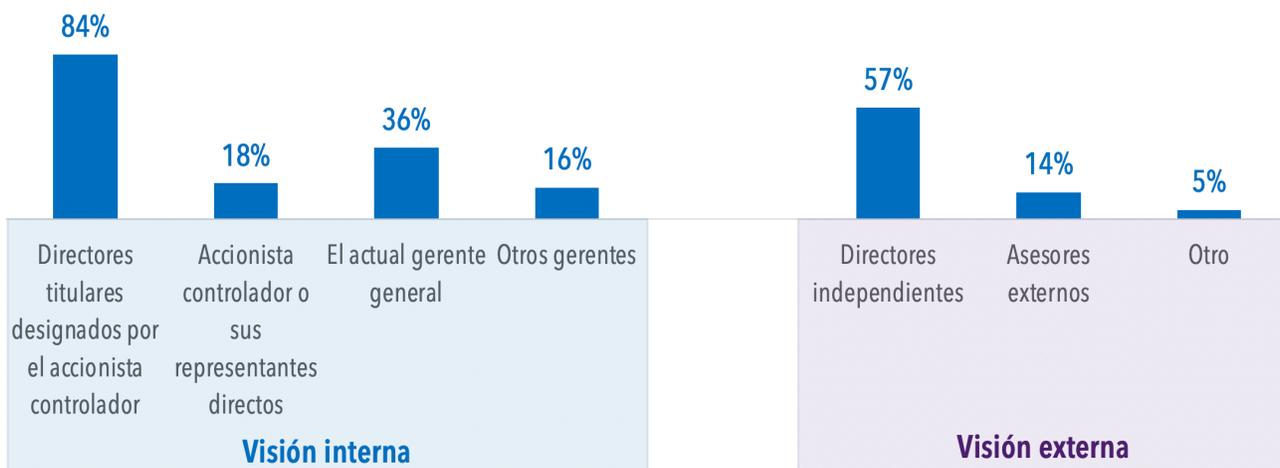
posee un comité a cargo del proceso de sucesión de la gerencia general

¿Existe un comité que se encargue del proceso de sucesión? El 24% de los encuestados afirma que existe un comité que discute y se encarga de planificar la sucesión. Más específicamente:

- 5% recae en un comité especializado
- 9% en un "comité afín": RRHH / Personas / Capital Humano o Gobierno Corporativo
- 10% recae en un comité "multi-tasking": Comité ejecutivo, Riesgos / Auditoría / Etc. o comité de Directores.

¿Y quiénes integran el comité?

La mayoría de los comités están conformado por los directores titulares, seguido por directores independientes. En general, se puede ver que domina la visión interna y del controlador, y en este sentido la existencia comités son un buen mecanismo para canalizar de forma más efectiva la visión de los externos.



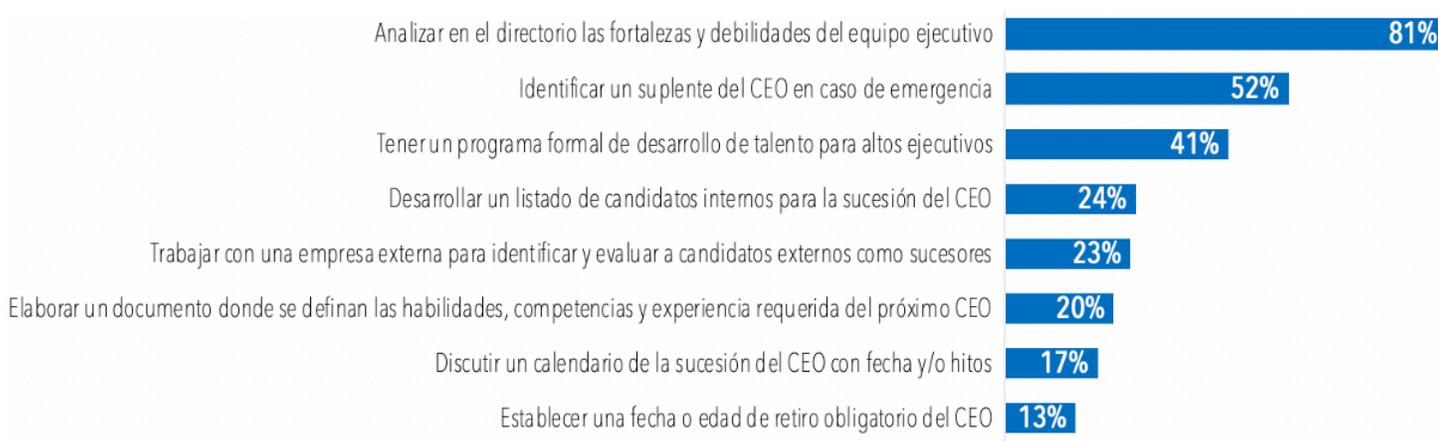
PRÁCTICAS: ¿LA ORGANIZACIÓN APLICA BUENAS PRÁCTICAS CUANDO SE TRATA DE LA SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL?

Las tres buenas prácticas más comunes son: analizar las fortalezas y debilidades del equipo (81%), identificar un suplente en caso de emergencia (52%) y tener un programa formal de desarrollo de talento para altos ejecutivos (41%). Luego, desarrollar un listado de candidatos internos para la sucesión del CEO (24%).

Estas cuatro prácticas se desprenden de la importancia que tienen los programas de desarrollo de talento en las empresas. Estas iniciativas permiten capacitar y fomentar el desarrollo personal de los trabajadores, conocer los talentos al interior de la empresa para así, evaluar sus habilidades y competencias, para eventualmente prepararlos para otros cargos de liderazgo. En el caso específico de la gerencia general, tener este tipo de programas permite identificar más fácilmente a un suplente del CEO en caso de emergencia y a su vez, elaborar un listado de posibles candidatos internos.

Por otro lado, el 23% de los directores trabaja con una empresa externa que permite identificar y evaluar a *outsiders* como posibles sucesores. Esta práctica es positiva pues permite monitorear a talentos externos y a la vez, conocer el *benchmark* con los internos. Sorpresivamente, sólo 1 de cada 5 encuestado tiene claridad respecto al perfil del sucesor pues ha elaborado un documento donde definen las habilidades, competencias y experiencia requerida para el próximo CEO. Por último, discutir un calendario y/o una fecha o edad de retiro de la gerencia general son las prácticas menos comunes.

BUENAS PRÁCTICAS PARA PLANIFICAR LA SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL



¿DIRECTORIOS RESPONSABLES? PERCEPCIÓN VS IPS-CD

Si bien el 52% de los encuestados se siente preparado para una eventual sucesión, se observa que muchos no actúan en conformidad a anticiparse, hacerse responsables y aplicar buenas prácticas. En este sentido, al analizar la percepción de estar preparado con el IPS-CD, vemos que sólo el 31% de la muestra se siente preparado y efectivamente lo está. Una proporción similar (30%) es "ingenuo" pues se siente preparado a pesar de que -en la práctica- sus acciones no lo reflejen. El 32% no está preparado y tampoco se siente preparado ("culposos") y sólo el 7% está "en proceso" pues, si bien no se sienten preparados, están actuando para estar prevenidos ante una eventual sucesión.

		IPS - CD	
		INDEX < 50	INDEX > 50
PERCEPCIÓN	PREPARADO	INGENUO 30%	LOGRADO 31%
	NO PREPARADO	CULPOSO 32%	EN PROCESO 7%

¿Cómo prepararse para una eventual sucesión de la gerencia general? El primer paso es conversar el tema: ¿cómo estar prevenido si el tema no se habla? Respecto a quienes dicen estar preparados, la mitad de ellos han hablado el tema hace menos de un año. Sin embargo, sorpresivamente otros directores afirman estar preparados sin siquiera conversar el tema en el último tiempo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Planificar la sucesión de la gerencia general es una de las responsabilidades más importantes de los directorios. En promedio en Chile, las empresas están medianamente capacitadas según el “Índice de Preparación para la Sucesión” (IPS-CD):

En relación a la **anticipación**, los datos muestran que sólo el 34% de la muestra se ha anticipado a una eventual sucesión (pudiendo escoger un reemplazante en menos de 3 meses) y el 55% posee candidatos internos que podrían reemplazar al actual CEO.

Al analizar el **ownership** se observa que son pocos los directorios que realmente se responsabilizan de la sucesión del gerente general: el 38% han hablado sobre el tema durante el último año, el 31% señala que las discusiones han sido rigurosas y sólo el 24% posee un comité para tratar el tema.

Respecto a las **prácticas**, la más común es que el directorio analice las fortalezas y debilidades del equipo ejecutivo, seguido por identificar un suplente en caso de emergencia. Sin embargo, respecto a las otras seis prácticas mencionadas, menos de la mitad de la muestra las practica.

Sin embargo, al analizar el IPS-CD junto a la percepción de estar preparados, se observa que muchos directores se sienten preparados a pesar de que no estarlo. En este sentido, es fundamental no confiarse, anticiparse y fomentar un mayor involucramiento por parte de los directores.

¿Qué hacer?

- Asumir responsabilidad del directorio en la sucesión
- Incorporar el tema en la agenda
- Definir un perfil del próximo gerente general
- Identificar y desarrollar candidatos internos
- Monitorear candidatos externos y hacer *benchmark*

**EL PLAN DE SUCESIÓN NO ES UN EVENTO AISLADO:
ES UNA TAREA PERMANENTE**