



## El Plan de Sucesión y el Directorio

### Introducción

La planeación de la sucesión se ha reconocido como un tema prioritario que debe formar parte de la agenda de los órganos de gobierno.

En particular, cuando el directorio se enfrenta a la necesidad de planear la sucesión debe contar con las herramientas necesarias para superar los obstáculos que se puedan presentar, así como con el conocimiento de las prácticas de gobierno que más le convengan para llevar a cabo un proceso de sucesión transparente y confiable que garantice el cumplimiento de la visión y la permanencia del negocio en el largo plazo.

El directorio tiene como función principal hacer frente a los principales riesgos de negocio a los que está expuesta la organización, incluyendo la inevitable pérdida (voluntaria o involuntaria) de los altos funcionarios de la empresa.

Como consecuencia, este órgano de gobierno debe asegurarse de que exista un plan de sucesión para todos los funcionarios que juegan un papel fundamental dentro de la empresa y que pueden ser particularmente difíciles de reemplazar. Estas personas suelen incluir al Gerente General y al Gerente de Administración y Finanzas, entre otros, pero también puede envolver a personal clave que ejerce control sobre

un gran número de empleados o sobre aspectos principales del negocio.

¿Qué papel juega el directorio en la sucesión?

El directorio juega un papel fundamental en el proceso de sucesión ya que se encarga de la supervisión de la elaboración, desarrollo e implementación del plan. Sin embargo, el responsable de la elaboración del plan de sucesión puede variar según la estructura organizacional de cada empresa. La persona que se retira puede o no participar en el proceso (dependiendo si la sucesión es planeada o inesperada), esta participación principalmente consiste en desarrollar a los candidatos internos;

generalmente actúa como punto de contacto entre el directorio y los posibles candidatos a sucesores.

El directorio, junto con el gerente de recursos humanos, deben revisar el plan de sucesión por lo menos dos veces al año. Esta revisión incluye una evaluación de la normatividad aplicable a la sucesión, a los procedimientos establecidos y de los requisitos básicos aplicables para el próximo sucesor.

Por ejemplo, el directorio debe evaluar las cualidades y habilidades requeridas en los candidatos identificados como sucesores potenciales, considerando la evolución del mercado o cambios en la estrategia corporativa del plan de negocios de la organización y determinar si continúan siendo candidatos viables.

¿Qué beneficios tiene para la empresa la participación del directorio en el proceso de sucesión?

- Proporciona un marco de referencia que impulsa el desarrollo del sucesor, alineando su liderazgo con la visión y estrategia de la empresa.
- Proporciona a la persona que se retira, a través de un análisis continuo de los requisitos del trabajo, la oportunidad de ajustar su rol a las condiciones cambiantes del negocio y a las estrategias definidas.
- Fortalece la relación y el flujo de información entre el directorio y la gestión, a través del contacto regular que se requiere para analizar a los candidatos.

Algunos directorios se enfocan en la sucesión únicamente cuando se enfrentan a una crisis y podría ser que no existan candidatos internos, viables, por lo que en estos casos tendrán que buscar a un sucesor fuera de la empresa. Sin importar la situación, la capacidad del directorio para manejar la sucesión radicará en la combinación de factores organizacionales y psicológicos.

¿Cuáles son los obstáculos que impiden al directorio abordar eficazmente la sucesión?

### **Distracciones del Directorio**

El directorio debe encontrar un equilibrio para

atender los aspectos que requieren atención inmediata y los objetivos a mediano plazo de la organización. Generalmente la prioridad de atención es para los que parecen ser los problemas más apremiantes tales como, el gobierno corporativo, la información financiera, el desarrollo de estrategias, las demandas de los accionistas, etc., a menudo a expensas de la planeación de la sucesión.

### **La sucesión es un tema sensible**

Comunicar la necesidad de planear la sucesión es psicológicamente complejo y requiere un manejo delicado. Algunos directorios se sienten incómodos al plantear el tema, principalmente en empresas familiares en las que el sucesor es un miembro de la familia o cuando el funcionario es relativamente nuevo en el puesto, dado lo cual puede haber resistencia al solicitar que se piense en un sucesor o participe en su propio proceso de sucesión.

### **Resistencia**

Si la persona que se retira ejerce influencia significativa en el directorio, es probable que dicho órgano de gobierno tenga dificultad al plantear la necesidad de planificar la sucesión. Esta situación exige contar con un presidente del directorio con el liderazgo suficiente para garantizar que el tema no pase por alto.

Cuando la persona que se retira es abierta, sabia y además confía en sí misma, participará activamente en la elaboración del plan de sucesión y en la búsqueda de continuidad del negocio. Sin embargo, la experiencia a veces demuestra que existe mucha resistencia cuando se plantea la necesidad de la propia sucesión.

Falta de independencia y experiencia Muchos directorios están conformes con su actuación dentro de la empresa, sin embargo su definición de sucesión podría no ser la adecuada.

Si los miembros del directorio están relacionados con la persona que se retira a través de lazos familiares o amistosos podrían carecer de independencia y objetividad para abordar el tema con eficacia. Además, el directorio probablemente no tenga la experiencia suficiente para supervisar un plan de sucesión. Es una buena práctica del directorio, el apoyarse en personal con experiencia en el tema de la sucesión.

### **¿Cómo puede el Directorio superar los**

### **obstáculos?**

Como se comentó anteriormente, existe una serie de obstáculos que los directorios deben superar previo al desarrollo e implementación del plan de sucesión. Muchos de estos obstáculos son psicológicos, pues implican temores perfectamente comprensibles así como percepciones y sensibilidad para abordar muchos temas.

El hecho es que estos factores interfieren con la tarea del directorio y sugieren la carencia de un marco de referencia formal para la planeación de la sucesión.

La manera más eficaz de superar dichos obstáculos es crear un mecanismo formal que permita al directorio dedicarse a planear la sucesión de forma objetiva y libre de emociones.

Una solución es que el directorio faculte a un comité de apoyo para la supervisión del plan de sucesión, cuyo objetivo principal sea planificar la sucesión en un periodo de corto, mediano y largo plazo velando siempre por los intereses de los accionistas y procurando el bienestar para la empresa.

### **Participación del Comité de Prácticas Societarias**

en el proceso de sucesión Generalmente el comité de apoyo responsable de la supervisión del plan de sucesión es el comité de prácticas societarias.

Éste deberá incluirlo dentro de su programa anual de trabajo, debiendo apoyarse en el departamento de recursos humanos y considerar las funciones, responsabilidades y criterios de actuación del directorio, del propio comité y de la dirección general.

### **Adelantarse a eventos inesperados**

Dentro del plan de sucesión, el comité de prácticas societarias debe contemplar los procedimientos de emergencia para la sucesión ocasionados por eventos inesperados.

El propósito del plan de sucesión es anticiparse a éstos como podrían ser enfermedades, muertes, renuncias o cualquier otro evento que impacte en la capacidad del funcionario para dirigir la empresa. Llegar a un acuerdo respecto a estos factores antes de que exista una necesidad real, garantiza una transición ordenada y transparente, evitando así incertidumbre e inestabilidad para

la empresa, los accionistas y el entorno.

Para el caso de las empresas familiares, es importante que el comité de prácticas societarias integre consejeros independientes, pues éstos aportarán un punto de vista imparcial sobre todo el proceso de sucesión.

## “La planeación de la sucesión, genera confianza y seguridad para los accionistas”

### ¿Hacia dónde vamos?

Para determinar los requisitos básicos aplicables al próximo sucesor, el Comité de prácticas societarias debe analizar la estrategia a mediano y largo plazo de la empresa en un periodo de 5 a 10 años, considerando el impacto de diversos escenarios que la podrían afectar como son: clientes, competencia, riesgos y oportunidades.

El observar el impacto de las tendencias generales ayudará a garantizar que el próximo sucesor tenga la capacidad y experiencia necesaria para responder a las demandas y complejidades del contexto de negocio.

Una ventaja de la planeación de la sucesión es que el comité de prácticas societarias podrá utilizar el tiempo como un aliado para observar a sucesores potenciales exitosos dentro y fuera de la organización e identificar aquellos rasgos específicos en cada uno de ellos que contribuyan a incrementar el valor presente y futuro de la

empresa.

### Conclusión

La planificación de la sucesión se debe de considerar como una de las principales funciones del directorio. Con la situación económica actual, y ante el cambiante panorama de gobierno y las nuevas regulaciones, el directorio tiene una agenda saturada y complicada que tratar en las sesiones. Sin embargo, es importante que periódicamente tome acciones para garantizar el seguimiento a esta importante responsabilidad. Durante este tiempo de reconstrucción y previo a la implementación de nuevas regulaciones y prácticas de gobierno corporativo, el directorio deberá asegurarse de priorizar esfuerzos y enfocarse en el rumbo de la planeación de la sucesión.

Es importante señalar que el proceso de planeación de la sucesión es continuo y no concluye con la selección. Al igual que la compañía evoluciona, cambian sus necesidades así como las habilidades que se requieren para su gestión. El directorio necesita asegurarse de desarrollar canales de liderazgo eficientes y que sus miembros tengan la oportunidad de conectarse con la próxima generación de sucesores.

## Contacto:

### Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

### Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.