

El Plan de Sucesión y el Consejo de Administración

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010

Contenido

- 1 Introducción
- 1 ¿Qué papel juega el Consejo de Administración en la sucesión?
- 2 ¿Qué beneficios tiene para la empresa la participación del Consejo de Administración en el proceso de sucesión?
- 2 ¿Cuáles son los obstáculos que impiden al Consejo de Administración abordar eficazmente la sucesión?
- 3 ¿Cómo puede el Consejo superar los obstáculos?
- 3 Participación del Comité de Prácticas Societarias en el proceso de sucesión
- 3 Adelantarse a eventos inesperados
- 3 ¿Hacia dónde vamos?
- 4 Conclusión

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 consejo de administración 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 consejo de administración 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 Director General y al Director 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 Consejo de Administración en la sucesión?

El consejo de administración 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 consejo de administración y los posibles candidatos a sucesores.

El consejo de administración, junto con el director 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 Consejo 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 Consejo de Administración 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 consejo de administración y la gestión, a través del contacto regular que se requiere para analizar a los candidatos.

Algunos consejos de administración 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 consejo de administración para manejar la sucesión radicará en la combinación de factores organizacionales y psicológicos.

¿Cuáles son los obstáculos que impiden al Consejo de Administración abordar eficazmente la sucesión?

Distracciones del Consejo de Administración

El consejo de administración 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 consejos de administración 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 consejo de administración, 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 consejo 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 consejos de administración están conformes con su actuación dentro de la empresa, sin embargo su definición de sucesión podría no ser la adecuada. Si los miembros del consejo 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 consejo probablemente no tenga la experiencia suficiente para supervisar un plan de sucesión. Es una buena práctica del consejo de administración, el apoyarse en personal con experiencia en el tema de la sucesión.

¿Cómo puede el Consejo superar los obstáculos?

Como se comentó anteriormente, existe una serie de obstáculos que los consejos de administración 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 consejo de administración 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 consejo de administración dedicarse a planear la sucesión de forma objetiva y libre de emociones.

Una solución es que el consejo de administración 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 consejo, 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 Consejo de Administración. Con la situación económica actual, y ante el cambiante panorama de gobierno y las nuevas regulaciones, el Consejo 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 consejo 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 Consejo de Administración necesita asegurarse de desarrollar canales de liderazgo eficientes y que sus miembros tengan la oportunidad de conectarse con la próxima generación de sucesores.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Av. Kukulkan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13
Zona Hotelera
77500 Cancún, Quintana Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206
Ote., Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines
Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San
Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona
Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

Tijuana

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación
22420 Tijuana, B.C.
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2010 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.