

# FORMAR AL SUCESOR: ¿UNA PRIORIDAD POSTERGADA?

Preparar al futuro directivo de una empresa es un aspecto clave dentro de su desarrollo estratégico. La tarea de detectarlo y formarlo para el porvenir depende, en gran medida, del líder actual.

Se necesita una gallina no sólo para poner un huevo, sino para disponer de un pollito al término de la gestación, que finalmente será la gallina de mañana. Antes de pensar en un huevo que se ha separado de una gallina, me gusta imaginar la unidad previa del huevo y la gallina, porque el futuro pollito ya tiene su germen en el cuerpo de su progenitora. Si no hay gallina, no hay huevo. Pero sin huevo, tampoco habrá gallina más adelante.

El directivo ideal del futuro –y, a su vez, la persona más adecuada para manejar el futuro de una determinada organización– se forma, en última instancia, a la sombra de otro ejecutivo: el directivo real, el del presente.

Supongamos que este último ya adopta una activa y positiva actitud en la dirección efectiva de su propia organización y que ello le otorga una posición de innegable autoridad. Sin embargo, con esto último no basta. Sólo con su prestigio actual no puede asegurar la buena marcha de la organización, para poder imaginar un mañana que llegará muy pronto.

Parto de una base: mi experiencia dice que el directivo ideal para una empresa determinada nace, con mayor facilidad y confiabilidad, en el interior de la propia organización. Él está ahí, a pocos pasos de la gerencia, con mayor seguridad que en los ficheros de las consultoras externas en Recursos Humanos. Eso sí, hay que descubrirlo, atenderlo, educarlo. Dedicarle tiempo.

La pregunta que hoy me atrevo a formular podría ser enunciada así: ¿qué es antes? ¿El individuo que manda hoy, o el grupo social, la organización específica, el con-



POR JOSÉ L. GÓMEZ LÓPEZ-EGEA

Profesor Emérito del Área de  
Empresa, Sociedad y Economía

[jlgomezlopez@iae.edu.ar](mailto:jlgomezlopez@iae.edu.ar)

junto de gente que le dio a él mismo la oportunidad de actuar y formarse como directivo, confiando en que servirá de instrumento para que la empresa siga desarrollándose aún mejor en el futuro?

## INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

Imagino la empresa productiva como una organización duradera. De ahí en adelante, doy un paso más y me planteo la cuestión clave a la que apunto, en busca de una respuesta urgente. Se trata de una preocupación que trato de describir en forma interrogativa: ¿cuál de estos dos objetivos es más importante dentro de la organización corporativa? ¿El prestigio y el poder del directivo de

turno? ¿O debería preferirse la dedicación a consolidar definitivamente la empresa?

Resulta claro para mí que los dos objetivos (de corto y de largo plazo) no solo son compatibles, sino que se exigen mutuamente, que van de la mano. Quiero expresar con ello que sería vano el prestigio de alguien que no pensara más que en sí mismo y en el corto plazo.

Sé que estoy planteando un tema urticante, ya que es muy difícil para el máximo directivo actual prescindir de sus actuales aspiraciones profesionales legítimas, a favor de un futuro en el que, seguramente, ya no estará involucrado personalmente.

Por otro lado, el problema objetivamente existe y, por lo tanto, tiene que ser planteado y resuelto con valentía, en alguno de los máximos niveles decisorios disponibles.

## PLANTEO DE CARÁCTER PRÁCTICO

Se trata de un tema del que escasamente se habla en los tratados clásicos sobre la empresa, pero que forma parte de una inquietud sumamente práctica, ya que tiene que ver con la empresa real y concreta, en uno de cuyos escritorios está sentado, por un tiempo limitado, el gerente o director general. Los que hoy más hablan de planes estratégicos, de continuidad y crecimiento.

Mi análisis parte de concebir la organización como algo llamado a subsistir por encima de las personas. Si es así, tarde o temprano se procederá al relevo de las autoridades de una empresa y, en tal caso, será deseable que haya quienes ocupen con ventaja sus propios escritorios.

Las razones del retiro pueden ser múltiples. Pero al admitir formalmente este hecho, tal vez fatídico para algún individuo en particular, tendremos finalmente que atender, muy en serio y con urgencia, el problema de la sucesión. Tal vez se caiga en la improvisación. Más vale que hoy mismo nos preguntemos: ¿la tenemos asegurada?

**“El buen directivo de hoy es, en parte, un producto del gerente de ayer. Debe, a su vez, colaborar efectivamente en la formación del director de mañana.”**

## COMPARTIR EL PODER

La respuesta que demos a la pregunta tiene mucho que ver, para quienes hemos escuchado a Pérez López, con el contraste entre poder y autoridad, entre eficacia y trascendencia, entre el trabajo como servicio o como satisfacción de la voluntad de poder.

La solución que le demos debe trasladarse al plano de la acción, y ser el resultado de unos criterios y

unos valores vinculados tanto a la noción de empresa, como al papel que, dentro de ella, juegan sus directivos; consecuencia de una reflexión sobre las funciones directivas y los valores y virtudes a ellas vinculadas. Se trata de criterios que, por cierto, deben estar adecuadamente instalados en la mente del directivo real, si es que pretendemos resolver el problema de frente y de verdad.

Si se trata de una institución en marcha, que no desapareció con su fundador, hay que admitir que el directivo actual tal vez deba su eficacia, en cierta medida, a la educación que él mismo disfrutó en el pasado. Deberá agradecer seguramente a las personas, al ambiente, a la

**El IAE te dió los conocimientos,  
nosotros te brindamos las  
herramientas tecnológicas para ponerlos en práctica.**

Artware, soluciones de gestión Microsoft Dynamics.



**artware**  
Business & IT Solutions



Artware Argentina

Bs. As.

+54 11 4786 2111

argentina@artwaresolution.com

Artware Colombia

Bogotá

+57 1 6915674

colombia@artwaresolution.com

Artware Ecuador

Guayaquil

+59 34 2885012

ecuador@artwaresolution.com



**Artware**

5 años implementando  
Soluciones de Negocio Microsoft

**Microsoft**  
GOLD CERTIFIED  
Partner

Microsoft Business Solutions  
Information Worker Solutions  
Data Management Solutions  
Networking Infrastructure Solutions

[www.artwaresolution.com](http://www.artwaresolution.com)

cultura, a la historia que quedó atrás, las oportunidades que encontró, que en gran parte puede estar explicando su supuesto buen desempeño.

Llega un momento en el que el concreto accionar de la empresa se identifica más bien con un conjunto de personas, y no con una sola. Se trata, en todo caso, de una agrupación de personas libres que demuestran ser tales porque también son capaces de tomar decisiones y trabajar cooperativamente en el seno de un equipo, detrás de un cierto propósito que los une de una forma natural.

Entre toda esa gente –y de modo preeminente, si no es en forma exclusiva–, sobresalen de hecho los directivos clave que hoy conducen la empresa, necesariamente pasajeros. Parecería necesario que haya en todos ellos una conciencia individual y social al mismo tiempo, que una de sus tareas prioritarias sea la de formar a los posibles relevos y también a quienes pueden ser soportes del crecimiento y la diversificación. Es decir, que den lugar a que nazcan los “polluelos” y se vayan desarrollando armónicamente en el seno de la institución.

Entre los impulsos estratégicos de las empresas, suelen encontrarse aquellas acciones que se encaminan al desarrollo interno de las personas que la componen. Entre tales acciones educativas, debe ocupar, a mi entender, un lugar de privilegio, la educación o formación de las habilidades directivas, aquellas que parecen ser las más escasas, por ser también las más difíciles de cultivar.

Formar a un directivo suele implicar, como condición indispensable, la necesidad de ejercitar una delegación efectiva, admitir que otros compartan el poder en los hechos, desconcentrar la toma de decisiones, dar la posibilidad de que haya otras personas que compartan o tomen decisiones libres. Aunque algunas veces se equivoquen, o no lo hagan tan bien como quienes hoy la dirigen.

Con frecuencia se comenta que las habilidades son escasas, que no es fácil encontrar el directivo ideal, y que en todo caso sale muy caro, que se asume un alto riesgo. Pienso que, tal vez, esa observación sea verdadera, pero en tal caso imagino que es la consecuencia del descuido tradicional con que se ha manejado este



aspecto educativo tan crucial como el de transmitir habilidades directivas, precisamente dentro de la órbita interna de la empresa.

El interior de la empresa es, quizás, el lugar clave en que básicamente se debería desarrollar el aprendizaje directivo, sin excluir, desde luego, otros ámbitos en los que tradicionalmente se transmite ese arte: me refiero a las escuelas de Administración o Dirección. Ellas son muy útiles, pero no son suficientes para ese fin.

### EL CEO COMO CLAVE

El directivo máximo de la empresa es, precisamente, quien está llamado a ser la clave en el desarrollo estratégico de una organización en marcha y que, suponemos, tiene la vocación de crecer, de nunca detenerse. No es posible concentrar en su persona todas las decisiones en una organización, ya que los otros son también personas que piensan y trabajan de forma responsable.

Pero resulta indiscutible que el directivo clave es aquel a quien le corresponde ocuparse de las políticas clave. Por lo tanto, no es comprensible que se pueda desentender de una función que, a mi juicio, forma parte sustancial de las responsabilidades directivas: la de detectar y formar a los colaboradores en las capacidades y virtudes directivas, según las exigencias y el perfil que deben adornar a quienes vayan a detentar, en el futuro, los puestos más estratégicos de la organización.

El buen directivo de hoy es, en parte, un producto del gerente de ayer. Debe, a su vez, colaborar efectivamente

en la formación del director de mañana. La comunidad interna está esperando que él allane el camino para que la selección de los futuros funcionarios clave sea posible y adecuada. Sería muy deseable, por consiguiente, que el directivo clave se preguntara con frecuencia: “¿Me estoy ocupando efectivamente de asegurar una función tan prioritaria como la de formar a mi sucesor?”, “¿Qué puesto ocupa este propósito en el orden real de mis prioridades?” ■

**“Mi experiencia dice que el directivo ideal para una empresa determinada nace, con mayor facilidad y confiabilidad, en el interior de la propia organización. Eso sí, hay que descubrirlo, atenderlo, educarlo.”**