



## GESTIÓN

# El riesgo de echar al que manda cuando lo está haciendo bien

**RELEVO** Lo mejor a la hora de prescindir del líder es contar con un detallado plan de sucesión.

Yago González, Madrid

“Me comprometí a que Luis Enrique tuviera las puertas abiertas para cuando quisiera volver”. Con estas palabras resumió ayer el presidente de la Federación Española de Fútbol, Luis Rubiales, su decisión de relevar a Robert Moreno como entrenador de la Selección después de que el gijonés dejara su puesto el pasado junio por temas personales. Apenas horas después de que España goleara por 5-0 a Rumanía en el Wanda Metropolitano de Madrid, Rubiales y su número dos, José Francisco Molina, comparecieron ante la prensa para explicar la sustitución. Según Rubiales, Luis Enrique le comunicó el 31 de octubre que quería volver a entrenar, y Moreno, a su vez, urgió a la FEF a tomar una decisión. Así ha sido: el exjugador del Barça entrenará a La Roja hasta el Mundial de Qatar 2022.

No fue una decisión sencilla, como ayer demostraron los dos directivos de la FEF con su relato del intrincado proceso de relevo. Una decisión similar a la que en muchas ocasiones tiene que tomar la cúpula de una empresa que, como ha sucedido con la Selección, funcionaba bastante bien con el actual responsable. Un ejemplo clásico es el de Steve Jobs, despedido en 1985 de la empresa que él mismo fundó, Apple, cuando ésta atravesaba un momento dulce con la venta del Macintosh 128K, un hito en la computación personal. Más recientemente, Mark Hurd (fallecido el mes pasado) había llevado a Hewlett-Packard a sus más altas cotas de éxito durante el lustro en que la dirigió hasta que en 2010 dimitió por un presunto escándalo sexual de base bastante endeble. Y el pasado lunes, John Legere anunció que en mayo dejará T-Mobile tras haberla convertido en la proveedora de servicios inalámbricos que más rápidamente ha crecido en el mercado.

“Hace poco hablé con el presidente de una empresa que me decía: ‘Tengo que cambiar al CEO justo cuando estamos teniendo nuestros mejores resultados en quince años. ¿Cómo se lo digo a mi equipo?’”, cuenta Antonio Núñez, socio sénior de la firma de cazatalentos Parangon Partners. En su opinión, “es precisamente cuando van bien las cosas cuando hay que hacer cambios, porque es más difícil reparar el avión mientras está en vuelo”. Núñez añade que “en estos casos lo mejor es contar con un buen plan de sucesión y un consejo de administración que conozca la situación del mercado y



**CAMBIOS EN LA ROJA** Robert Moreno ha sido sustituido por Luis Enrique como entrenador de la Selección española de fútbol, tal como ayer confirmó la Federación Española de Fútbol. Después de dejar su puesto el pasado junio por asuntos personales, el seleccionador gijonés solicitó su regreso al presidente de la Federación y entrenará al equipo nacional al menos hasta el Mundial de Qatar de 2022.

tenga diseñado un plan para los próximos años. Y, por supuesto, comunicar bien ese plan y las razones por las que se realiza el relevo”.

### Empresa familiar

Estos planes son especialmente efectivos para las empresas familiares, donde la conjunción de los reveses económicos y las tensiones personales pueden formar una bomba nuclear. Para sortear las marejadas que tarde o temprano llegarán, lo mejor es la evaluación periódica de los directivos familiares y familiares.

Según explica Carlos Arbestú en su libro *Trabajando el consejo de la empresa familiar* (Eunsa, 2019), “en las empresas familiares que no evalúan periódicamente a los directivos no familiares, suelen detectarse numerosas irregularidades, ineficiencias y corruptelas debidas a la falta de los controles mínimos de gestión”. El experto advierte de las consecuen-

**Steve Jobs, Mark Hurd o John Legere dejaron sus empresas cuando estaban en un momento dulce**

**Los expertos insisten en la necesidad de que la compañía disponga de mecanismos de evaluación**

cias de carecer de esos controles: “que haya directivos que no estén desempeñando sus tareas con la eficiencia debida, y los accionistas no lo adviertan; por motivos subjetivos y de confianza, hay directivos que tienen asignadas funciones para las que no presentan la formación y competencia adecuadas; el director general no familiar se rodea de directivos que se amolden a su visión y no le

exijan un mayor grado de desempeño; se mantengan visiones estratégicas y de negocio acordes con la falta de capacidad de la organización y sus miembros”.

Respecto al retiro del presidente del consejo de administración, Arbestú señala que “en empresa familiar, cuando el presidente ha sido un líder de las empresas y habitualmente de la familia, su retiro no es un tema fácil ni un suceso, sino más bien un proceso que es preciso planificar con tiempo y sentido común. Como regla general, una buena referencia de edad para el retiro suele ser a los 70 años, si bien en función de la salud y energía que tenga la persona concreta esta edad puede prorrogarse año a año hasta los 75 años, aproximadamente. A esa edad es difícil que, aun teniendo salud física y mental, se tenga la energía y la visión necesaria para liderar las actividades de un consejo de administración”.