

Cómo disminuir los riesgos de la sucesión del director ejecutivo

“Aunque la organización no haya previsto la salida del director con antelación, debe contar con un conjunto de prácticas que le ayuden a gestionar los riesgos de la salida imprevista del director ejecutivo”.

Planificar con éxito la sucesión del director ejecutivo es, probablemente, una de las mejores pruebas del buen gobierno de una institución. Como es natural el proceso sucesorio no tiene los mismos riesgos ni exige el mismo grado de implicación del patronato en el caso de que aquel se haya planificado con la suficiente antelación (sucesión planificada) que en el supuesto de que la salida del director haya tomado por sorpresa al patronato (sucesión de emergencia).

No obstante, aunque la organización no haya previsto la salida del director con antelación, debe contar con un conjunto de prácticas que le ayuden a disminuir los riesgos de la salida imprevista del director ejecutivo. Cuando el principal ejecutivo deja la organización ésta sufre una inicial falta de liderazgo y empuje. Estas prácticas tratan, precisamente, de minimizar esa carencia asegurando que el liderazgo y los talentos de la organización están convenientemente repartidos, y la visión es compartida por todos. La existencia de estas prácticas no tiene como fin exclusivo o director disminuir el riesgo de la salida del director y facilitar su sucesión, pero contribuyen indirectamente a distribuir el liderazgo entre toda la organización evitando los riesgos de una dirección que pivote excesivamente sobre la persona del director ejecutivo.

Entre las prácticas más importantes se encuentran las siguientes:

1) Contar con un plan estratégico de la organización y unos objetivos anuales claros y definidos.

Es evidente que si la organización tiene un plan y unos objetivos claros la sucesión del director será mucho más sencilla. Al contar la organización con una dirección a seguir el perfil del futuro candidato será más claro de identificar. Por contra, si la estrategia es difusa o ambigua el perfil que buscamos también sufrirá las mismas consecuencias.

2) El director ejecutivo anterior ha sido sometido a evaluaciones anuales.

Si la organización viene practicando evaluaciones anuales a su director dispone de una información muy valiosa sobre los talentos y capacidades que el nuevo director requerirá para impulsar los objetivos organizacionales

3) El patronato conoce a los directivos de la organización que cuentan con mayores capacidades y talentos.

Aunque el papel del director ejecutivo es crítico para impulsar la organización y el director es el principal interlocutor del patronato, los patronos deben conocer que otros directivos de la organización tienen potencial para cubrir eventualmente ese puesto o actuar como directores interinos hasta que el patronato designe al nuevo director. Hay algunas organizaciones han aprobado como política general contar siempre con dos ejecutivos familiarizados con las responsabilidades del director ejecutivo y del patronato que puedan actuar como directores ejecutivos interinos y ser capaces de adoptar las decisiones apropiadas

4) El patronato se somete a una autoevaluación anual

El patronato debe examinarse anualmente de cómo está cumpliendo sus responsabilidades básicas: planificación estratégica, supervisión y apoyo al director, control económico financiero, etc. Si ese examen tiene lugar anualmente será mucho más sencillo controlar los posibles riesgos

5) En la organización existe una cultura de liderazgo compartido

Impulsar el trabajo en equipo, la toma de decisiones colegiada, la delegación de responsabilidades y la formación de los directivos en la institución, son prácticas que contribuyen a compartir el liderazgo en toda la organización, evitando los riesgos de una dirección excesivamente personalista y controladora.

6) Evitar que las relaciones con los principales grupos de interés recaigan exclusivamente en el director

Conviene que las relaciones con los principales donantes y otros *stakeholders* importantes para la organización sean compartidas entre el director y otro miembro del patronato o del equipo directivo

7) El patronato recibe información periódica sobre los principales indicadores de la organización

Contar con un sistema de información (v.g. un cuadro de mando) mediante el cual el patronato está permanentemente al tanto sobre los principales indicadores de desempeño de la institución contribuye a disminuir los riesgos y sorpresas en la organización y facilita al patronato llevar a cabo su papel de supervisión.

8) La organización cuenta con reservas suficientes para poder financiar los gastos de estructura durante al menos un año

Contar con reservas suficientes para seguir financiando las operaciones ordinarias proporciona estabilidad a la institución y le ayuda a gestionar mejor los riesgos

9) Los directivos principales de la organización tienen definidas y escritas sus responsabilidades básicas

Si todo el personal directivo conoce sus funciones y responsabilidades la marcha del director no paralizará las operaciones ordinarias ni generará confusión en las responsabilidades de cada uno

10) La organización se haya al corriente de las obligaciones fiscales y jurídicas y dispone de los estados financieros actualizados

El hecho de estar al día en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y jurídicas y contar con los estados financieros actualizados proporciona a la organización una enorme tranquilidad y transmite al exterior una imagen de transparencia y seriedad