

Planificando la sucesión II: ¿Aún soy el líder que necesita mi organización?

“Muchos de los actuales directores, en situación cercana a la jubilación y ante el fin de sus carreras, niegan tal realidad y se resisten a abandonar su posición por pura inercia, acomodo, poder, o posición y estatus social. Por estas razones, la planificación en la sucesión debe iniciarse desde el compromiso del propio afectado”.

Como se decía en el Cuaderno de Bitácora N°. 10, a la hora de abordar la sucesión dentro de organizaciones no lucrativas, se encuentran con que –en muchas ocasiones– el problema lo constituyen los propios afectados.

Muchos de los actuales directores, en situación cercana a la jubilación y ante el fin de sus carreras, niegan tal realidad y se resisten a abandonar su posición por pura inercia, acomodo, poder, o posición y estatus social. Por estas razones, la planificación en la sucesión debe iniciarse desde el compromiso del propio afectado –fundador o ejecutivo–, quien deberá comenzar por realizar un ejercicio de autorreflexión, desde la humildad y generosidad para con su organización, anteponiendo siempre los intereses de la misma a los suyos propios.

A continuación se muestran algunas de las reflexiones a las que, como mínimo, el director ejecutivo deberá enfrentarse con honestidad en la hora de su sucesión.

1. Mi aportación y efectividad en el día a día.

- ¿En qué forma la fundación va a evolucionar y deberá cambiar en los próximos cinco años? ¿Qué habilidades son necesarias para liderar dichos cambios? ¿Las tengo?
- ¿Existen nuevos retos y actuaciones que sé que la fundación debería estar abordando pero simplemente no tengo la energía o interés suficientes para contemplarlos?

- ¿Qué nivel de emoción siento cada mañana en mi camino a la oficina? ¿Qué nuevas habilidades o mejores maneras de hacer mi trabajo he adquirido en los últimos años? ¿Estoy deseoso de aprender y mejorar mis habilidades, o simplemente mi carrera ya está hecha y no necesito más?
- ¿Seguiré siendo eficaz en el liderazgo y la dirección de mi equipo directivo?

2. Obstáculos personales para dimitir. Si es evidente para mí que debería considerar dejar a mi trabajo, ¿qué barreras personales puedo tener?

- ¿Puedo imaginar un futuro potencialmente apasionante que pueda revitalizarme? ¿O por el contrario estaré aburrido y sin sentido en mi vida?
- ¿Puedo tener miedo de no encontrar otro trabajo por mi edad? ¿Estoy preparado para desempeñar otro trabajo diferente?
- ¿Estoy financieramente limitado? ¿Aún no tengo suficiente reserva económica para jubilarme o trabajar por un salario menor?
- ¿Representa mi posición profesional y mi estatus social en este trabajo tanto que, a pesar de saber que debo irme, me niego a dimitir?
- ¿Estoy preocupado por dejar algunas actuaciones a medias y sin finalizar en la fundación?
- ¿Pienso que no hay ningún otro que pueda hacer este trabajo tan bien como yo? ¿Sería perjudicial para la fundación mi dimisión?

3. Barreras de la organización para dimitir.

- ¿Admitiría mi dimisión el patronato o junta directiva, o por el contrario se resistirían a aceptar mi decisión? ¿Podrían sentirse decepcionados o traicionados?
- ¿Estaría dejando la fundación de mala manera, en un mal momento?
- ¿Están algunos de mis principales colaboradores todavía poco maduros, en periodo de formación, o demasiado dependientes de mis decisiones y orientación?
- ¿Es el equipo ejecutivo incapaz de dirigir la fundación por un período de tiempo sin mí?
- ¿Está preparado y dispuesto el patronato a gestionar el periodo de transición de liderazgo?

- ¿Hay financiadores y donantes cuyo apoyo depende de mi presencia?
- ¿Hay relaciones clave sostenidas por mí solo?

ANTÍDOTO PARA EL "SÍNDROME DEL FUNDADOR": UN EJECUTIVO INTERINO

Un fundador, o director ejecutivo con mucha antigüedad, está generalmente vinculado de manera muy personal y emocional a la fundación que ha creado o en la que ha servido. Como resultado, este tipo de líder muchas veces no comprende, consciente o inconscientemente, el concepto de traspaso total y definitivo de las riendas de la organización, influencia y poder para el próximo ejecutivo, aferrándose a sus funciones con la excusa de transferencias de poder escalonadas y parciales.

Curiosamente, el equipo directivo a menudo experimenta igual dificultad en dejar ir a fundadores y dirigentes de vieja guardia. Muchos de los ejecutivos se formaron y crecieron al amparo de sus líderes. Su visión, carisma y determinación personales, les hicieron sumarse a la organización, pudiendo satisfacer así una necesidad social que les preocupa. Incluso pueden explícitamente que esperen del próximo ejecutivo la misma filosofía y estilo de gestión continuista del fundador. Una aspiración que, muy probablemente, predisponga al sucesor hacia el fracaso.

Históricamente sectores de la sociedad durante mucho tiempo abordaron la política del uso de dirigentes interinos. Protestantes y otros grupos religiosos tenían estipulado mandar un ministro interino para dirigir provisionalmente una congregación después de la salida de un pastor permanente.

La congregación necesita un cierto tiempo para desligarse emocionalmente de su pastor antes de estar preparada para abrazar a su sucesor. La casa madre mantiene una oficina de interinos especialmente capacitados para facilitar ese proceso allá donde se necesite. Su trabajo incluye ayudar a miembros de la iglesia a fijar metas para el futuro y determinar las habilidades que el próximo pastor necesitará para llevarlos hasta esos objetivos. La congregación experimenta diferentes estilos de liderazgo con el interino provisional, y puede ver la evolución y el éxito más allá de la sombra de su anterior pastor.

De manera parecida, la salida del fundador en una organización sin fin de lucro permite que su patronato o junta directiva pueda observar la fundación durante el periodo interino, en un tiempo aconsejable entre seis y ocho meses, suficiente para separarse de la influencia de su fundador y experimentando un enfoque diferente con un director interino. Si una fundación utiliza este periodo de trabajo interino para afrontar el reto de sustituir a su fundador, reducirá con mucho el riesgo de que el patronato o junta rechace el liderazgo del próximo director ejecutivo permanente.

MIRANDO AL FUTURO

Aunque la planificación de la sucesión puede representar un asunto delicado para un director, equipo ejecutivo, patronato o junta directiva, la experiencia sugiere que la complejidad de la salida de un fundador puede llegar a convertirse en un interesante reto para que la organización salga favorecida y fortalecida. Cada plan de sucesión es diferente en cada caso y cada organización, por supuesto. Pequeñas fundaciones y organizaciones menores puede que no tengan suficiente personal y recursos para desarrollar estos planteamientos.

Algunos líderes se enfrentarán a una serie de problemas que son muy diferentes y específicos en organizaciones que se aborden la alternancia en una tercera o cuarta generación de ejecutivos.

Muchas otras variables, desde las fuentes de financiación a una creciente necesidad de una mayor diversidad del personal, pueden afectar la estrategia que una organización decida ante una inminente transición de liderazgo. Pero la necesidad de mirar hacia adelante y prepararse para un eventual cambio en la parte superior es primordial. Creemos que estas cuestiones son consideraciones importantes no sólo para las fundaciones, sino para el sector sin ánimo de lucro como un todo. El gran número de directores ejecutivos *boomers* próximos a su jubilación garantiza un océano de oportunidades y retos de suficiente calado como para que nos planteemos seriamente cómo queremos que sea la próxima generación de non-profits, de cómo y quién liderará el cambio del impacto social en nuestra comunidad.

La oportunidad que se presenta ante nosotros es, en términos generales, irrepetible. Decidir que el peso de la sociedad civil a corto plazo, frente a un rol de

gobiernos cada vez menos eficaces, lo asuma y lidere el tercer sector a través, sobre todo, de las fundaciones, depende sólo de nosotros, nuestro compromiso, visión y sabiduría para gestionar las sucesiones y candidatos llamados a liderar ese papel en favor de la sociedad, nunca antes tan demandada como lo es ahora.

Por Juan Algar, presidente de la International Help Alliance