

## La sucesión del director

**“Un buen director es aquel capaz de gestionar bien su aterrizaje en la organización, pero sobre todo de planificar con inteligencia su salida”.**

Si bien el nombramiento de director ejecutivo (CEO) es con mucho la decisión más trascendental e importante de una fundación, resulta llamativo comprobar como la mayoría de los patronatos no cuentan ni han previsto un plan de sucesión ordenado para el puesto de primer directivo. La escena en la que el presidente telefonea al resto de los miembros del patronato para comunicarles que el director ha decidido renunciar al puesto o que les convoca urgentemente para transmitirles su cese, sin que anteriormente hubiese habido el menor indicio de discrepancias o conflictos, es demasiado frecuente en nuestras organizaciones para que pueda sorprender a alguien. Se cuentan con los dedos de una mano las fundaciones que han sabido planificar con éxito la sucesión de su director; lo cual es una muestra del pobre nivel que los temas de gobierno siguen teniendo en la mayoría de los patronatos de las fundaciones españolas.

Planificar con éxito la sucesión del director ejecutivo es, probablemente, uno de los mejores *test* para evaluar el buen gobierno de una institución. No resulta casual que los autores clásicos de filosofía política identificasen la sucesión como la prueba definitiva para distinguir a los buenos políticos. Si bien dichos autores incluían también la fortuna entre los ingredientes necesarios para tener éxito en la sucesión de los regímenes políticos, no por eso dejaron de recomendar la necesidad de abordar los procesos de transición con la mayor de las diligencias, conscientes de que son períodos críticos en la vida de cualquier institución.

Abordar con profundidad la gestión de los procesos sucesorios exigiría un estudio en profundidad que excede del propósito de este texto. No obstante, si es posible proporcionar unas cuantas claves para que el proceso de sucesión del primer ejecutivo de la organización se lleve a cabo con éxito:

### **1. Preparar la "salida" conjuntamente con el director saliente.**

Puede parecer paradójico, pero la primera persona interesada en gestionar la salida del director ejecutivo es el propio director saliente. *Un buen director es aquel capaz de gestionar bien su aterrizaje en la organización, pero sobre todo de planificar con inteligencia su salida.* Para cualquier directivo es muy importante comenzar bien su actividad profesional, pero mucho más crítico finalizar bien su trabajo. Un director debe plantearse cual es el mejor momento para dejar la institución desde el punto de vista personal e institucional. Cuando el director considera que ha llegado el momento de irse, bien porque ha cumplido una etapa profesional en su vida y quiere emprender otra nueva o porque estima que la institución requiere una persona con competencias diferentes, entonces debe planificar, comunicar y gestionar con eficacia el período de transición.

Por tanto, lo ideal es que el director saliente gestione su propio proceso de sucesión. Él mismo debería ser el encargado de comunicarlo a su equipo directivo y asegurarse de que la sucesión se trate como un asunto de ordinaria administración. El mejor inicio para el director entrante es cuidar la salida de su antecesor. Si se trata de un director que ha ocupado el cargo durante mucho tiempo lo razonable será tener con él un reconocimiento especial por los servicios prestados. Los actos de reconocimiento son un elemento esencial en la compensación de cualquier directivo, y más en las organizaciones no lucrativas en las que habitualmente la compensación monetaria es muy inferior al sector lucrativo.

## **2. No forzar los tiempos.**

Si el periodo de transición se ha planificado con antelación no habrá tentación de violentar los tiempos. En el supuesto de que el director saliente haya sido cesado o se haya ido intempestivamente, el patronato siempre puede nombrar un director interino o una comisión encargada de supervisar el periodo de transición hasta el nombramiento del nuevo director. Nunca es bueno acelerar el proceso de designación del director ejecutivo, pues se corre el peligro de elegir un perfil que no sea idóneo y posponer el problema para el futuro. Lo que si resulta conveniente es fijar un plazo determinado para que el período de interinidad no se prolongue excesivamente.

## **3. Definir bien el perfil del sucesor.**

El ejercicio más importante que tiene que hacer la organización es dibujar el perfil del nuevo director en función de los retos futuros que debe afrontar la organización. Es preciso que la organización se pregunte dónde y cómo quiere verse en los próximos 5 a 10 años, que será el período ordinario del mandato de un director. Lo ideal sería hacer este ejercicio con el director saliente; él, mejor que nadie, conoce la situación interna de la organización y los retos a los que se enfrenta. Eso no implica que el director saliente deba elegir a su sucesor, pero sí participar el proceso de selección ayudando a determinar las necesidades futuras de la organización. La elección del mejor candidato va a depender en gran medida de cuan bien se haya realizado ese diagnóstico. Un buen diagnóstico ayudará a la organización a apuntar en la buena dirección y disminuir los riesgos inherentes a cualquier proceso de selección.

## **4. Cuidar el proceso de selección y búsqueda del sucesor.**

El objetivo del proceso de selección y búsqueda está encaminado a identificar los mejores candidatos evitando sesgos y personalismos. Es importante recordar al patronato que ni el presidente ni el director saliente tienen la última palabra sobre la elección ni deben inclinar la decisión final, aunque, como es natural, sus opiniones pesen mucho. Todos los miembros del patronato deben sentirse personalmente responsables de la decisión y preguntarse si el

candidato seleccionado es el que ellos hubieran elegido. Cada vez es más frecuente, sobre todo en el ámbito anglosajón, que la Comisión designada por el patronato para coordinar el proceso sucesorio (Comisión de Nombramientos) encargue la búsqueda de los candidatos a una instancia externa. Pero antes de que el patronato encargue a una instancia externa la conducción de todo el proceso, es preciso que éste haya fijado las reglas básicas del mismo. Por ejemplo, ¿debe la empresa encargada de la búsqueda presentar un solo candidato? ¿Debe presentar al patronato tres personas seleccionadas para realizar una entrevista? ¿Quién debe hacer la entrevista? ¿Con que plazo cuentan para realizar la búsqueda? No hay inconveniente en que los patronos puedan proponer sus candidatos, pero si el proceso de selección lo está llevando a cabo una instancia externa -casi siempre será lo más aconsejable- las propuestas deben remitirse a esta instancia y no a la comisión de nombramientos, para evitar cualquier presión interna en el proceso de selección y búsqueda.

## **5. Apoyar al director entrante.**

Lo ideal, como mencionamos anteriormente, es que el director entrante pueda trabajar en las semanas o meses anteriores a la toma de posesión del cargo con el director saliente. El director saliente debe seguir ejerciendo el mando hasta el mismo día de su salida. Hay que evitar la dirección bicéfala en los períodos de transición. Las primeras semanas y meses del director entrante son muy importantes. El nuevo director debe notar el apoyo de todos los miembros del patronato. Aunque el director elegido no hubiese sido el candidato de algún patrono, una vez elegido desaparecen las candidaturas, el nuevo director lo es de todos y cada uno de los patronos sin excepción. La primera tarea del director entrante debe ser clarificar con el patronato sus objetivos, que se espera de él y cómo se va a evaluar su desempeño.

Francess Hesselbein, la famosa directora de las Girl Scouts, resumió mejor que nadie con su ejemplo y sus palabras la importancia del proceso de sucesión en las organizaciones: "Los líderes emplean mucho tiempo en pensar como orientar sus empresas y sus carreras en el futuro. Habitualmente, sin embargo, dedican muy poco tiempo a pensar en su salida. No obstante, un proceso de

transición bien gestionado puede ser una experiencia única y extraordinaria. La mayoría de nosotros seremos recordados por algunas pocas realizaciones o palabras pronunciadas. La manera que elegimos para decir adiós muy probablemente sea una de esas cosas por las que seremos recordados. Si dedicamos a nuestra salida el mismo compromiso y entusiasmo que pusimos en nuestro primer día, nuestra despedida se convertirá en un regalo inspirador para toda la organización y las personas que allí trabajan".