

CONTINUACIÓN

Construir y Empoderar la próxima generación de líderes multiplicadores

I. INTRODUCCIÓN

La continuación se refiere al proceso de asegurar que cualquier cambio sea sostenido a lo largo del tiempo, para lograr los máximos beneficios. Construir un legado de cambio requiere desarrollar a los “líderes de la siguiente generación”. Esta clase de líderes intencionalmente se hacen a sí mismo dispensables desde el principio del proceso de transformación.

La continuación requiere un sistema de permanencia, y una cultura de excelencia. Sin importar cuando grande sean los líderes, se necesita un sistema auto sostenible. La continuación se asegura cuando hay una continua evaluación, mejora y perpetuación, y una sucesión en el liderazgo.

II. HISTORIA INTRODUCTORIA

La Sucesión en el Liderazgo de IBM contrastada con la de Apple y HP (Josh Bersin)

<http://www.berstin.com/Blog/post/Succession-Management-at-IBM2c-Contrasted-with-Apple-and-HP.aspx>, Noviembre 2015

“Esta semana Ginni Rometty fue anunciado como el nuevo CEO de IBM, marcando una significativa transición en IBM, y celebrando la primera mujer como ejecutiva al tope de la compañía. Esta transición muestra una transición de clase mundial en la sucesión del liderazgo. Era previsible (que los CEO de IBM dejaran su cargo a la edad de 60), y muestra los resultados de años de un planeamiento para el desarrollo. La señora Rometty es un veterana de IBM (ella se unió a la compañía en 1981 como una ingeniera de sistemas, el mismo año que yo me uní a IBM), trabajó de tal manera que llegó a manejar la integración con Price Waterhouse Coopers. Y últimamente dirigía las ventas y el marketing. Los inversores, los clientes, y los mismos empleados de IBM verán esto como una bien planeada y segura transición.

Desafortunadamente, muchas compañías no invierten el tiempo, la energía y el dinero para armar un proceso tan disciplinado como este. El proceso de management del talento en IBM (que es detallado en nuestro estudio de caso de la estrategia del talento de IBM) es muy maduro, integrado y global. A nivel de los ejecutivos, la compañía toma muy seriamente los planes de carrera y la sucesión dentro de la empresa. Sin embargo a nivel general, nuestra investigación muestra que solo el 19% de las grandes organizaciones que hemos encuestado (nuestra próxima investigación será sobre el alto potencial de los líderes) tiene una estrategia integrada del negocio de identificar y desarrollar a los potenciales ejecutivos. Casi la mitad de las compañías que encuestamos, tienen un abordaje de este tema muy limitado, o en algunos casos no lo abordan directamente.

Se contrasta la sucesión de IBM con dos historias recientes de sucesiones: Apple y HP. El fundador y CEO de Apple Steve Jobs planeó su sucesión por muchos años, y armó una gran librería con muchos materiales instructivos y de multimedia para ayudar a continuar con su legado. Tim Cook, su sucesor, fue siendo preparado por muchos años. En este caso había también otros posibles candidatos, pero estaba claro para el mundo de afuera, por bastante tiempo, que Tim Cook era el reemplazante de Jobs. Pero a diferencia de IBM, donde Palmisano (el antiguo CEO) tranquilamente se fue haciendo a un lado al final de su carrera, el Señor Jobs eligió trabajar hasta su misma muerte. Esto es, en un aspecto, admirable e inspirador, pero no le da tranquilidad a los accionistas, a los clientes y a los empleados. El stock de Apple cayó un 6% desde que se dio la transición, y muchos observadores de Apple están nerviosos por lo que puede pasar.

Nuestra investigación muestra que los planes de sucesión profundos y serios para los altos ejecutivos son críticos para la continuidad del negocio. Esta investigación será publicada el mes que viene con datos estadísticos.

Un ejemplo final que quiero mencionar es el de HP. Aquí tenemos una compañía icónica, una de las empresas tecnológicas pioneras en el mundo, que ha tenido una serie de cambios de CEO no planeados. Desde Carla Fiorina, pasando por Mark Hurd y Leon Apotheker, y ahora Meg Whitman. En cada caso, el nuevo CEO parecía ser radicalmente diferente al anterior. Y esto

evidenciaba que la junta directiva era incapaz de construir la sucesión internamente. Mientras que existen muchas razones por la cual las transiciones se dan, esta compañía no tiene un proceso interno para la sucesión de sus CEO. Y los resultados han causado estragos en la compañía. El stock de HP ha caído 32% en los últimos meses, y mucho de esto se debe a la incertidumbre en cuanto al liderazgo y la estrategia.

El CEO juega un rol vitalmente importante y a la vez muy difícil. Deben dirigir la organización hacia adelante, conducir la ejecución interna y llevar a las operaciones hacia el éxito. Y a su vez, deben comunicar las estrategias a los accionistas externos. En algunos casos, los CEO que vienen de afuera, le añaden nuevas habilidades y una perspectiva nueva a la compañía (Lou Gerstner fue uno de los CEO más exitosos en décadas, y vino a IBM en 1980 que estaba aislada y en dificultades). Pero en la mayoría de los casos, las compañías se benefician grandemente al formar y desarrollar un liderazgo interno. Estos candidatos que se desarrollan tienen un entendimiento profundo del negocio, conocen la cultura de la compañía, y pueden tranquilizar a los inversores y clientes.

El anuncio de IBM de esta semana parece simple, pero detrás de la escena hay muchos millones de dólares invertidos en la identificación de los candidatos con alto potencial, los planes de sucesión, las actividades de desarrollo y las consultorías y asesorías ejecutivas. Pienso que podemos usar el anuncio de IBM como un ejemplo, para que otras compañías lo siguieran.”

El éxito en el liderazgo no se debe medir únicamente por el logro de la visión inmediata, sino más que nada, por el número de líderes calificados que se multipliquen, y que compartan la visión y los valores de la institución o comunidad.

Ejercicio (Discusión Abierta)

¿Qué lecciones pueden ser aprendidas de una buena gerencia de la sucesión de los ejemplos de IBM, Apple y HP?

Ejercicio (Discusión Abierta)

1. Comparte un ejemplo de una visión que fue lanzada y continúa exitosamente dirigida por una nueva generación de líderes.

2. ¿Cuáles son algunas cosas que hicieron los visionarios originales que contribuyeron a pasar exitosamente la visión a la siguiente generación de líderes?

Ejercicio (Discusión en Grupo)

1. Comparte un ejemplo de una visión que fue exitosamente lanzada por los originales visionarios pero fracasó o se distorsionó cuando pasó a la siguiente generación de líderes.
2. ¿Qué tendrían que haber hecho diferentes los visionarios originales para asegurarse la continuidad de la visión en las generaciones siguientes?

III. RESULTADOS DESEADOS

Los participantes van a ser capaces de:

- A. Explica las consecuencias para la organización si uno de los miembros del personal fallan.
- B. Desarrollar un modelo de continuidad del negocio.
- C. Desarrollar planes para evitar, o recuperarse de una experiencia de burnout (agotamiento)
- D. Explicar un proceso para la sucesión del liderazgo
- E. Desarrollar planes para construir una nueva generación de líderes
- F. Desarrollar planes para construir un legado con procesos de ejecución.

IV. DESCRIPCIÓN

Como un entrenamiento en una carrera de relevos, el sistemáticamente desarrollar líderes significa que somos intencionales en proveer las experiencias que las personas necesitan para cerrar la brecha, entre las competencias actuales de esos líderes y las necesidades futuras de la organización. En otras palabras, necesitamos preparar líderes emergentes ahora, de tal manera que puedan hacer una contribución significativa en el futuro. Deliberadamente profundizamos todo nuestro talento en liderazgo al

fijar programas de entrenamiento, que apunten a crear oportunidades para un acelerado crecimiento y avance personal. Así como un coach de pista elige adecuadamente su equipo de relevos en el orden adecuado, la planeación de la sucesión efectiva asegura que el liderazgo ponga a las personas correctas en el lugar correcto y en el momento correcto.

La continuación asume que los líderes son personas de carácter que sirvan de acuerdo a su llamado. Son capaces de hacer coaching, construir capacidad, comunicarse adecuadamente, colaborar con otros, y celebrar los logros para traer los cambios necesarios.

V. CONTENIDO PRINCIPAL

- A. RAZONES POR LAS CUALES LAS ORGANIZACIONES FRACASAN Y NO DURAN
- B. EVITAR EL FRACASO DE LA EMPRESA
- C. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA
- D. PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN
- E. CONTINUIDAD DE LIDERAZGO
- F. PREVENSIÓN DEL BURN-OUT (AGOTAMIENTO) DEL LIDERAZGO
- G. RECUPERACIÓN ORGANIZACIONAL
- H. SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL
- I. CONSTRUCCIÓN DEL LEGADO: CONTINUIDAD MÁS ALLÁ DE LA VIDA PRODUCTIVA DEL LÍDER

A. RAZONES POR LAS CUALES LAS ORGANIZACIONES FRACASAN Y NO DURAN

La mayoría de las organizaciones alcanzar su potencial a través del trabajo duro, el enfoque, la disciplina, el control adecuado de los recursos, una evaluación objetiva regularmente, y un tiempo sensible de mejor. Una vez que las organizaciones triunfan se vuelven famosas. Ganan confianza no solo por aquello en lo cual se enfocan, sino también por satisfacer otras necesidades que están dentro de su área de experticia y éxito.

La manera en que las organizaciones responden a la fama, a las demandas crecientes, y su capacidad de hacer más, finalmente determina su destino.

La siguiente es la secuencia sugerida para el declive organizacional.

1. Éxito

El éxito necesita ser celebrado. Sin embargo, el éxito puede convertirse en una trampa. El éxito en un área puede proveer la tentación de asumir que en otras áreas y emprendimientos también vamos a ser exitosos.

2. Creer un Uno mismo

Las organizaciones exitosas usualmente se vuelven famosas por aquello que han logrado. La fama resulta en un sentimiento de auto confianza que puede ser positivo. Al mismo tiempo, el suponer que la organización ha sido exitosa debido a algunos líderes en particular, puede resultar en que esos líderes intenten otros emprendimientos, que consideren interesantes o importantes para la sociedad. Si estos líderes son celebrados, seguramente llevarán a la organización con ellos en sus nuevas aventuras.

Al mismo tiempo, existe una tentación para las organizaciones de sentirse con el derecho al éxito. El éxito en emprendimientos particulares de los líderes puede ser erróneamente asignado a la organización y calificarla como una “organización exitosa”. No existen las “organizaciones exitosas”. Las organizaciones pueden ser exitosas en algunos aspectos, pero por eso no llegan a ser organizaciones exitosas en un sentido incondicional y permanente.

3. La Trampa de creer que ya nos ganamos el Derecho

Los líderes, que contribuyen inmensamente al éxito de sus organizaciones, pueden desarrollar un sentido de que ahora ya tiene sus derechos. Sienten que las organizaciones le deben mucho. Se olvidan que fue el sacrificio y el trabajo duro que los llevo en el pasado al éxito. Caen en una actitud de auto gratificación y se recompensan a expensas de sus organizaciones. El resultado es el opuesto. Las organizaciones que fueron exitosas en el pasado comienzan a ir cuesta abajo.

4. El Síndrome del Súper Humano

Podemos hacer todo lo que queramos. Ya lo hemos hecho en el pasado. Somos aquellos que podemos hacer lo que otros no pueden hacer.

Cuando algo realmente necesita ser hecho, las personas se vuelven a aquellos que han sido exitosos en el pasado. Aquí se aplica el famoso dicho; “si quieres que algo sea hecho, encárgaselo a una persona ocupada.” A menudo, estos líderes pueden llegar a estar demasiado atareados al punto que se vuelven inefectivos. Pero su popularidad por los logros pasados, puede hacer difícil para estos líderes que acepten sus propias limitaciones. Están en una etapa en la cual pueden sufrir el “síndrome del súper humano”, donde se ven a sí mismos como los emprendedores naturales del éxito.

Las organizaciones dirigidas para estos emprendedores súper humanos, pueden intentar cosas fuera de los límites originales de su misión. Estos líderes sencillamente no aceptarán el fracaso, y van a insistir en el éxito a expensas del negocio principal de la organización.

5. Degeneración Interna

La mayoría de las organizaciones implosionan antes de explotar.

El declive moral sucede lentamente con aparentemente el incumplimiento de compromisos insignificantes. Con el tiempo, las instituciones comienzan a aceptar prácticas que no se hubiesen tolerado en el pasado.

La falta de compromiso con la ética y los valores está en el centro de la degeneración interna.

6. Declive visible

El declive organizaciones puede ser repentinamente o lentamente.

Gráfico

Éxito

Crear un Uno Mismo

La Trampa de creerse con el Derecho

Síndrome del Súper Humano

Degeneración Interna

Declive Visible

B. EVITAR EL FRACASO DE LA EMPRESA

La Administración de la Pequeña Empresa, es un artículo del fracaso de la empresa pequeña, que enumera razones adicionales del fracaso del libro de Michael Ames llamado "La Gerencia de la Pequeña Empresa".

1. Razones para el fracaso (Michael Ames)

- a. Falta de experiencia
- b. Capital insuficiente
- c. Pobre gerencia de inventario
- d. Demasiada inversión en bienes fijos
- e. Pobre gerencia de arreglo del crédito
- f. Crecimiento inesperado

Existen muchas razones de porqué fracasan las empresas: falta de dinero, cambios en la economía, gerencia inefectiva, rotación de empleados, robo, enfermedad, muerte del dueño, son solo algunas de ellas.

2. Evitar el fracaso de la empresa

a. Mantén un ojo en el flujo de caja y las tendencias financieras.

¿Existe suficiente dinero para pagar los gastos en tiempo y aún sobra algo para llevarte a casa? Si no, es tiempo de ver maneras de aumentar las entradas, reducir los gastos, y buscar fondos a través de inversiones o préstamos. Es a menudo una buena idea buscar maneras de combinar las soluciones mencionadas arriba.

b. Obtén feedback de los clientes. ¿Están satisfechos con el servicio que están recibiendo, o piensan comprar en algún otro lado? Sé específico y pregúntale al cliente que puede ser hecho mejor, para que se mantenga comprando contigo. No te olvides de manera también la reputación de tu negocio también por internet.

c. **¿Es alta la rotación de empleados?** Si los empleados se están yendo, pregúntate porqué, luego mira manera de resolver estos temas.

d. **¿Se han cortado los gastos en publicidad porque no hay dinero para ello?** Sin publicidad es difícil alcanzar a nuevos clientes. Por tanto, busca alternativas y estrategias de marketing. Descubre como los clientes miran tu empresa y enfócate en los esfuerzos de marketing para mejorar este aspecto.

e. **¿Están los inventarios puestos en el estante por mucho tiempo?** Ponle un descuento y véndelos, de tal manera que haya lugar para aquellos productos que los clientes están más interesados en comprar.

f. **¿Han aumentado los costos pero los precios no?** Esto deja menos rentabilidad y posibilidad que el negocio crezca y prospere. Es tiempo de aumentar los precios, o encontrar proveedores más baratos, o productos alternativos para ofrecer.

Lee mas: <http://articles.bplans.com/biggest-cause-business-failure/#ixzz3YK2WZpDq>

C. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA

1. Continuidad de la Empresa

La continuidad de la empresa (CE) es, a menudo, descripta como “únicamente sentido común”. Se trata de ser cuidadoso en cuanto al negocio, y permitir que se mantenga en curso, independientemente de qué tormenta tenga que enfrentar.

La continuidad de la empresa se trata de construir y mejorar la resiliencia de tu empresa. Es necesario identificar tus servicios y productos claves, y las más importantes actividades que los puedan apuntalar. Y luego, una vez que el análisis se complete, dividir planes y estrategias que te permitan continuar con las operaciones de tu empresa. Y también, que te permitan recuperarte

rápidamente y efectivamente de cualquier tipo de ruptura cualquier haya sido tu tamaño o su causa.

La buena práctica de CE (Continuidad de la Empresa) provee un sólido marco de referencia para renovarse en tiempo de crisis y darle estabilidad y seguridad a la empresa. De hecho, al incorporar el CE en tu empresa, está probado que traerá muchos beneficios a la empresa.

<http://www.thebci.org/index.php/resources/what-is-business-continuity>

La Continuidad de la Empresa (CE) es definida como la capacidad de la organización para continuar entregando productos y servicios a niveles aceptables predefinidos de manera a pesar de cualquier incidente perturbador. La continuidad de la empresa acompasa un flojo establecimiento de planeación, preparación y las actividades relacionadas con estos aspectos. Estas se realizan para asegurar que las funciones críticas de la organización, continúen operando a pesar de los serios incidentes o los desastres que puedan ocurrir en la empresa. Si no existiera la CE (continuidad de la empresa) estos incidentes interrumpirían los procesos, pero con el CE se recupera y operar normalmente en un razonable corto período de tiempo. Por tanto, la continuidad de la empresa incluye tres elementos claves:

- a. **Resiliencia:** las funciones críticas de la empresa y la infraestructura que las sostiene, están diseñadas y engranadas de tal manera que no sean materialmente afectadas por la mayoría de las rupturas. Y esto lo logran, por ejemplo, a través de la redundancia y la capacidad de reposición.
- b. **Recuperación:** se hacen los arreglos para recuperar y restaurar las funciones más críticas y menos críticas de la empresa que por alguna razón han fallado
- c. **Contingencia:** la organización establece una capacidad generalizada y una prontitud para capear efectivamente con cualquier incidente mayor y con cualquier desastre que puede ocurrir, incluso aquellos que no se venían venir, ni se tenían previsto. Las preparaciones de contingencia constituye el último recurso, en caso que la resiliencia y los arreglos de recuperación no funcionen sean inadecuados en la práctica para esa situación específica.

La gerencia de la continuidad de la empresa falla, en gran parte, dentro de la esfera de la gestión de riesgos, especialmente cuando se cruza con áreas relacionadas con el gobierno, y la información y el cumplimiento de la seguridad. El riesgo es una consideración central, ya que la continuidad de la empresa se ocupa principalmente con las funciones críticas de la empresa, como las operaciones, los suministros, los sistemas, las relaciones, etc. Estas son críticamente importantes para alcanzar los objetivos operacionales de la organización. El Análisis del Impacto de la Empresa es el término aceptado de la gestión del riesgo, para el proceso de determinar la importancia relativa de esos elementos. En cambio, se enfoca en las prioridades, la planeación, la preparación y otras actividades relacionadas con la gestión de la Continuidad de la Empresa.

El fundamento de la continuidad de la empresa son los estándares, los programas de desarrollo, y las políticas de apoyo. También son las directrices y los procedimientos necesarios para asegurarse que la firma continúe sin parar, independientemente de cualquier evento o circunstancia adversa. Todos los sistemas de diseño, la implementación, el apoyo, y el mantenimiento, deben estar basados en este fundamento, a fin de tener esperanzas de lograr (en muchos casos con un sistema de apoyo) la continuidad de la empresa y la recuperación de cualquier tipo de desastre.

El Análisis del Impacto de la Empresa (AIE) puede ser usado para identificar la extensión y el tiempo en que impacta la empresa en los diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, pueden ser examinados los efectos de las rupturas en las actividades operativas, funcionales y estratégicas de una organización. No únicamente las actividades actuales, pero los efectos de una ruptura en los cambios mayores de la empresa, o cuando introduce nuevos productos y servicios, todo esto puede ser determinado por el AIE.

La mayoría de los estándares requieren que el análisis del impacto de la empresa, debe ser revisado por intervalos apropiados para cada organización, y cuando ocurre lo siguiente:

- Cambios significativos en el proceso interno de la empresa, en su locación o en la tecnología.

- Cambios significativos en el ambiente externo de la empresa, sea en el mercado o un cambio regulatoria

BCI Good Practice Guidelines (Directivas de Buenas Prácticas) 2007

Ejercicio (Discusión en Grupo)

1. Identifica cuáles serían los elementos esenciales de un Plan de Negocios para una organización específica; preferentemente alguna organización relacionada con uno de los miembros del grupo.
2. Discute las consecuencias para la organización si algunos de los líderes claves falla (Discutan al menos 3 líderes)

2. **La cultura proactiva** es un valor necesario para la continuidad. Sin embargo, muchas personas no lo encuentran fácil debido a:

a. **Muchas culturas creen que imaginar que algo malo suceda hace que pase.** Por tanto, esperan que sucedan los problemas y que la organización colapse. Entonces necesitamos corregir esta creencia para que el liderazgo acepte que si proactivamente evalúan los riesgos, van a estar mejor preparados para no sufrir esos mismos riesgos.

b. **Confundir el llamado con las posiciones de servicio.** Es bueno entender que puedes cumplir tu llamada mientras que sirves bajo el liderazgo de otra persona. Mantén una cultura de celebrar a aquellos que han terminado bien, aún si implica darle la bienvenida al ingreso de otro al equipo.

c. **Miedo asociado al éxito de aquellos que llegaron después de nosotros.** Los líderes necesitan ser libres para ver el éxito de otros como parte de nuestro éxito. Delega al principio del proceso, se un mentor para otros, consulta y prepárate para el futuro distante.

3. Valores centrales

Los valores centrales son convicciones no negociables. En las reuniones de gerencia, son valores más bien asumidos que debatidos. Los valores centrales determinan la dirección de cualquier organización. Al fundador puede que no le importa cambiar muchas otras cosas, pero va querer seguir adherido a los

valores centrales. Esto requiere que las organizaciones establezcan estrategias, que aseguren una adherencia a estos valores centrales a lo largo del tiempo. (más allá del tiempo de los líderes fundadores)

Una de las maneras de hacer esto, es teniendo políticas y directivas claras de cómo manejar el cambio. También, manteniendo una historia de cómo los valores centrales fueron elegidos y como han ayudado, y ayudan a la organización. Esto debe ser repetido al menos una vez al año para todo la compañía, y cada vez que entra un nuevo empleado.

Esta no es la única cosa de lo que tenemos que ocuparnos. Tenemos que estar en guardia del fracaso repentino que puede destruir la organización. Esto lo hacemos alentando una cultura proactiva que busca identificar lo que va mal antes de implementar cualquier decisión. También nos permite tener algunos supuestos de cualquier podrían ser algunas circunstancias negativas, como podríamos prepararnos para ellas. Esto también permite la continuidad de la empresa.

D. PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN

Necesitamos estar preparados y empoderar a otros líderes ahora, para que puedan realizar una contribución significativa en el futuro. Necesitamos ampliar la cantidad de líderes potenciales, para deliberadamente establecer experiencias y programas específicos de entrenamiento, que apunten a la creación de oportunidades para un desarrollo y crecimiento acelerado. La planeación de la sucesión asegura que el liderazgo ponga a las personas correctas, en los puestos correctos para lograr una sustentabilidad en el largo plazo.

Los seres humanos están propensos a tener accidentes y aún a morir. Paralelamente a esto, algunas personas no están satisfechas con la visión organizacional y lo expresan en los momentos más inoportunos. Estas dos cosas han llevado a muchas organizaciones a la ruina. La continuidad requiere, por tanto, una buena planeación de la sucesión.

1. Planeación de la Sucesión.

La planeación de la sucesión es un proceso de identificar y desarrollar internamente personas con el potencial para llenar las posiciones claves de

liderazgo de la compañía. Este proceso aumenta la disponibilidad de los experimentados, y a su vez capacita a los empleados que están preparados para asumir esta clase importante de roles en la medida que se vuelven disponibles.

Un artículo de “Sloan Management Review” reportó de la importancia que tiene el tener una estrategia de Planeamiento de Sucesión. Los investigadores identificaron cuatro tareas necesarias de los líderes principales a fin de encontrar subordinados capaces de reemplazarlos:

- a. Seleccionar
- b. Entrenar
- c. Motivar
- d. Asignar Responsabilidades

De acuerdo a William Rothwell, autor de *Effective Succession Planning* (Planeación de la Sucesión Efectiva), la Planeación de la Sucesión forma el talento desde dentro, fortaleciendo los recursos humanos que ya se tienen, y así reduce los índices de rotación de los empleados. También atrae a las personas, hace que estos confíen en la organización, aumenta la retención de los empleados, y moralmente inspira a las personas a realizar progresos hacia las metas que se tienen de desarrollo.

Como un entrenamiento en una carrera de relevos, el sistemáticamente desarrollar líderes significa que somos intencionales en proveer las experiencias que las personas necesitan para cerrar la brecha, entre las competencias actuales de esos líderes y las necesidades futuras de la organización. En otras palabras, necesitamos prepararlo ahora, de tal manera que puedan hacer una contribución significativa en el futuro. Así como un coach de pista elige adecuadamente su equipo de relevos en el orden adecuado, la planeación de la sucesión efectiva asegura que el liderazgo ponga a las personas correctas en los lugares correctos y en el momento correcto.

Sin embargo, no todos están designados a correr la carrera. El saber lo que nos podemos encontrar en el futuro, nos ayudará a decidir que corredores deben ser “cortados” del equipo para no poner en peligro nuestro futuro ideal. El identificar y desarrollar, precisamente, la clase de jugadores que nuestra organización vaya a necesitar en el futuro, nos protege del error de un buscar

un salvador corporativo y terminar siendo atraídos por sus características personales, y descuidar nuestra cultura organizacional, nuestras necesidades y estrategias.

2. El Proceso de la Planeación de la Sucesión

Elementos para un proceso estratégico para desarrollar líderes que aseguren la continuidad:

- a. Identificar los roles claves para ser llenados por la planeación de la sucesión.**
- b. Definir las competencias y el perfil motivacional requeridos para asumir esos roles.**
- c. Evalúa a las personas de acuerdo a estos criterios con una orientación futura.**
- d. Identificar la mayor cantidad de talentos que podrían potencialmente llenar y desempeñarse en los puestos claves.**
- e. Desarrollar empleados para que estén preparados para avanzar en los roles claves, primeramente a través del conjunto correcto de experiencias.**

E. CONTINUIDAD DEL LIDERAZGO

Perseverancia y Continuidad

Ejercicio (Discusión Abierta)

Discutan la cantidad de fracasos que Abraham Lincoln tuvo que superar a fin de convertirse en Presidente de los Estados Unidos de América.

F. PREVENSIÓN DEL BURN-OURT (AGOTAMIENTO) DEL LIDERAZGO

Otras de la causas posibles por las cuales los líderes pierden el enfoque y no continúan con la visión es la llamada burn-out (agotamiento).

a. Comienza el día con un ritual que produzca relax

En vez de saltar de la cama tan pronto te despiertes, pasa al menos quince minutos meditando, escribiendo en tu diario, haciendo ejercicios suaves, o leyendo algo que te inspire.

b. Desarrolla hábitos saludables de alimentación, ejercicio y sueño

Cuando comas bien, involúcrate en una actividad física regular, y descansa adecuadamente. Así tendrás la energía y la resiliencia para lidiar con las demandas y las molestias de la vida.

c. Estable límites

No te extralimites a ti mismo. Aprende a decir “no” a muchas demandas de tu tiempo. Si encuentras esto difícil, recuérdate que decir “no” te permite también decir “sí”, a las cosas que verdaderamente quieres hacer.

d. Toma un tiempo cada día para desconectarte de la tecnología

Establece un tiempo cada día para desconectarte completamente. Deja tu computadora, tu celular y deja de chequear los emails.

e. Alimenta tu lado creativo

La creatividad es un poderoso antídoto frente al agotamiento. Intenta algo nuevo, comienza un proyecto divertido, o retoma un hobby. Elige hacer actividades que no tengan nada que ver con el trabajo.

f. Aprende a manejar el stress

Cuando estás en camino rumbo al agotamiento, puedes sentirte impotente. Pero tienes mucho más control sobre el estrés del que puedas pensar. Aprender a manejar el estrés puede ayudarte a recuperar el balance.

<http://www.helpguide.org/articles/stress/preventing-burnout.htm>

2. Recuperarse del Burnout

El burnout trae consigo muchas pérdidas, que a menudo pueden pasar desapercibidas. No reconocer estas pérdidas, te puede costar perder mucha energía útil. Toma una cantidad tremenda de control emocional mantenerte

libre de sentir los dolores de esas pérdidas. Cuando reconoces esas pérdidas, y te permites dolerte por ellas, liberas la energía contenida y te abres a ti mismo a la sanidad. Estas pérdidas pueden incluir:

a. Posibles pérdidas que causan el burnout

- i. El idealismo o el sueño con el que has entrado en tu carrera
- ii. El rol o la identidad que originalmente viene con el trabajo
- iii. Energía física y emocional
- iv. Amigos, diversión, y sentido de comunidad
- v. Autoestima y sentido de control
- vi. Gozo, significado y propósito que hacen que el trabajo y la vida tengan sentido

1. Fuente: *Keeping the Fire* (Mantén el Fuego) por Ruth Luban

A veces es demasiado tarde para prevenir el burnout, cuando ya se ha pasado el punto de quiebre. Si este es el caso, es importante tomar el burnout muy seriamente. Tratar de seguir esforzándote por más que te sientas exhausto y continuar como si nada pasara, causará un mayor daño físico y emocional.

Mientras que los consejos para prevenir el burnout todavía son útiles en esta etapa, la recuperación requiere pasos adicionales.

b. Pasos para una plena recuperación del burnout:

i. **Disminuye el ritmo:** Cuando llegas a la última etapa del burnout, cambiar tu actitud o cuidar tu salud no te va a ayudar a resolver tu problema. Tienes que forzarte para bajar un cambio o tomar un tiempo de descanso. Corta cualquiera de los compromisos o actividades que puedas cortar. Tómate tu tiempo para descansar, reflexionar y sanar.

ii. **Busca Apoyo:** Cuando llegas al agotamiento, la tendencia natural es proteger la poca energía que te queda aislándote de los demás. Sin embargo, tus amigos y tu familia son más importantes que nunca durante estos difíciles momentos. Vuélvete a los tuyos buscando apoyo. Sencillamente el hecho de compartir tus sentimientos con otra persona, puede ayudarte a tener menos estrés. La otra persona no tiene que tener la capacidad para resolver tus problemas; alcanza con que sea bueno para escucharte. Que te abras a otros, no hará que seas una carga para los demás. De hecho, la mayoría de tus

amigos se sentirán halagados de que confíes en ellos, y ayudará a fortalecer tu amistad con ellos.

iii. **Reevalúa tus Metas y Prioridades:** El burnout es una señal innegable que algo importante en tu vida no está funcionando bien. Tómame un tiempo para pensar en tus esperanzas, metas y sueños. ¿Estás descuidando algo que sea verdaderamente importante para tu vida? El burnout puede ser una oportunidad para redescubrir lo que realmente te hace feliz y cambiar el curso de tu vida de adecuado a esto.

3. Tratando con el Burnout: Los “Tres R”

- a. Reconocimiento: Observa por señales de advertencia de burnout.
- b. Reversa: Revertir el daño manejando el estrés y buscan apoyo.
- c. Resiliencia: Desarrollar tu resiliencia para combatir el estrés, cuidando nuestra salud física y emocional.

G. RECUPERACIÓN ORGANIZACIONAL

1. Recuperando el Centro de Organización

La recuperación organizacional comienza con una evaluación honesta, objetiva y crítica de las prácticas de la organización a la luz de visión y misión original de la organización. La evaluación debe ser parte de un proceso de Análisis GAP. El análisis GAP investiga la desconexión entre el comportamiento organizacional y la misión organizacional.

Aquí hay algunas preguntas que ayudan en el análisis GAP:

- a. ¿Cuáles son la visión y misión originales de la organización?
- b. Si la organización se alineara con su misión original, ¿Qué prácticas la caracterizaría? En otras palabras, ¿qué prácticas son esenciales para que la organización cumpla su misión original?
- c. ¿Cuáles son las actuales prácticas culturales de la organización?
- d. ¿Cuáles son la brechas entre las prácticas que son esenciales para la misión de la organización, y su cultura actual?

- e. ¿Qué cambios son necesarios para que la organización se realinee a su misión original?

2. Realineación

La realineación es un llamado a un cambio de liderazgo. Es necesario que exista una comunidad creciente de líderes de cambio, que estén comprometidos a recuperar los aspectos centrales de la organización. Deben ser personas de integridad.

El éxito de este cambio de liderazgo depende de la disposición a realizar llamadas difíciles y ejecutar los cambios con los estándares éticos más altos.

Los siguientes son algunos de los ejemplos de decisiones difíciles que tuvieron que ser hechas para recuperar el negocio central de las organizaciones.

a. Llamar a los “líderes invisibles” al orden.

Algunos líderes de la organización necesitan ser confrontados directamente a cambiar su conducta. Estos líderes, usualmente, tienen gran influencia en la conducta de otros en la organización.

En algunos casos, deben ser despedidos o cambiados. Los líderes invisibles son aquellos que se han atrincherado en el sistema actual, y están comprometidos a oponerse al cambio sin importar el costo. Están acostumbrados que las cosas se hagan a su manera. En la mayoría de los casos, se han convertido en los “disc-jockeys” de la organización. Ellos determinan la música en la que la organización debe bailar. Son intocables, aunque puedan hacer cosas que no pasarían un test de ética. Estos líderes se ven a sí mismos como invisibles.

b. Reducir el tamaño de la organización

Recuperar los aspectos centrales de la organización, puede llegar a requerir volver a comenzar la empresa con unas pocas personas dedicadas y confiables. La tentación de mantener a toda persona en la organización puede introducir un conflicto entre la armonía y la felicidad en una mano, y la supervivencia y la efectividad organizacional en la otra mano.

c. Reducir los compromisos organizacionales.

Las organizaciones exitosas tienen la capacidad de ser buenas en muchas cosas. Sin embargo, no pueden ser excelentes en todas las cosas.

La elección entre lo *bueno* y lo *excelente* requiere la difícil decisión de reducir los compromisos organizacionales. La organización debería apuntar a sobresalir en sus áreas naturales de “competencia” o “sus áreas fuertes”.

3. Ejecución Fiel: Profundidad y Calidad

Una vez el aspecto central de la organización ha sido identificado, los líderes necesitan enfocarse en una ejecución fiel a las actividades relacionadas con esa misión central. Esto requiere disciplina por un largo tiempo que lleva a crear una nueva cultura.

La tendencia en esta etapa, es hacia la calidad y no a la cantidad. Esta es la etapa para crear un ADN de la “semilla” de la organización. Cuando el ADN de la semilla ha sido creado, la multiplicación y el crecimiento llevarán al progreso que estará alineado centro del negocio de la compañía.

4. Colaboración: Impulso (Más alto y más grande)

Una de las razones por las cuales las organizaciones se desvían del aspecto central de su negocio, es la tentación de aprovechar las oportunidades atractivas de expansión.

La mejor manera para que las organizaciones crezcan y se expandan, mientras se mantienen fieles al corazón de su misión y negocios, es al colaborar con otras instituciones. La colaboración le agrega a la empresa diferentes fortalezas, además de una relación complementaria que produce resultados mayores, que los que pueden producir los esfuerzos de las instituciones por separado.

H. SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL

Un negocio puede producir una buena rentabilidad, y aún proyectarla hacia el futuro. Sin embargo, pero si lo hace a la expensas de la sociedad y el medio ambiente, su sustentabilidad en el largo plazo estará bajo sospecha. Esto ha llevado al nuevo concepto llamado triple cuenta de resultados, como medida de éxito de una empresa al proyectarla al futuro.

La *Triple Cuenta de Resultados* (TCR) es una mirada a la contabilidad que tiene tres partes: *social, ambiental* (o ecológica) y *financiera*. Estas tres divisiones son también llamadas: *personas, planeta* y *lucro*, o los “tres pilares de la sustentabilidad”. Interesantemente, este tipo de contabilidad triple ha venido creciendo tanto en las organizaciones con fines de lucro, como en las organizaciones sin fines de lucro y las vinculadas al sector de gobierno. Muchas organizaciones han adoptado la perspectiva del TCR para evaluar su desempeño en un contexto más amplio.

Esta triple cuenta de resultados, le agrega a la evaluación dos aspectos importantes a considerar: el social y el ambiental (o ecológico). Con la ratificación de las Naciones Unidas y el estándar ICLEI TCR para los aspectos urbanos y de comunidad a principios del 2007, ha llevado a que predomine en los sectores públicos la consideración de estos aspectos (social y ambiental, además del lucro) al manejar sus contabilidades y costos. Estándares similares de las Naciones Unidas se aplican también al capital natural, a las mediciones del capital humano para asistir a las mediciones requeridas por el TCR, por ejemplo el estándar del EcoBudget (presupuesto ecológico) para reportar los impactos ecológicos.

I. CONSTRUCCIÓN DEL LEGADO: CONTINUIDAD MÁS ALLÁ DE LA VIDA PRODUCTIVA DEL LÍDER

El construir un legado de continuación requiere desarrollar “los líderes de la siguiente generación” desde el comienzo del proceso. Los líderes, intencionalmente, planean la continuación al desarrollar y empoderar a los líderes emergentes.

La influencia de los líderes puede continuar bien más allá de su retiro, o aún más allá de su muerte. Todo depende si dirigieron la organización para que dure, o por las ganancias inmediatas.

Aquí hay algunas directrices para dejar un legado para una visión:

1. Conoce lo que importa.

No puedes dejar un legado por accidente (bien, puedes hacerlo, pero generalmente es un legado negativo). Hasta que no sepas claramente y sin ambigüedades, cuál quieres que seas tu legado, es muy difícil o aun prácticamente imposible, que puedas construir uno.

2. Sal de la línea operativa.

Solo haz lo que únicamente el líder debe hacer.

3. Continúa con los valores no negociables

Los grandes líderes vuelven siempre a los no negociables, una y otra vez. Lo hacen al punto de sentirse físicamente enfermos al pensar en repetirlos una y otra vez.

4. Dejan el cargo

Dejar un legado detrás de ti requiere que no estés más ahí.

Tristemente, muchos líderes pierden de vista este importante punto, y permanecen en el cargo demasiado tiempo, al punto que lo que pudiera haber sido un imponente legado, termina perdiéndose con el tiempo. (Esto no sucede únicamente en la empresa. Ocurre también regularmente en los deportes, la religión, la política y el entretenimiento. Piensa en tantos líderes conocidos en sus áreas de desempeño, que habrían dejado un legado mucho más significativo si simplemente se hubiesen retirado antes.) Deja tu cargo cuando estés en la cima. Ve y trasforma otra parte de tu vida y del mundo.

<http://www.inc.com/les-mckeown/how-to-leave-a-leadership-legacy.html>

VI. EJEMPLOS CONTEXTUALES DE CONTINUACIÓN

..Facilitador: Involucra a los participantes en identificar ejemplos locales de instituciones que han construido una buena práctica de continuación.

Ejercicio (Discusión Abierta)

1. Discute el futuro de al menos dos instituciones basadas en su desarrollo de la próxima generación de líderes.

2. Discute el legado probable que estas instituciones dejarán para las generaciones futuras.

VII. APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL

A. PERSONAL Y RELACIONAL

Ejercicio (Reflexión Personal)

1. ¿Cuán bien piensas que tu familia será capaz de continuar (en todas las áreas, financiera, intelectualmente, espiritualmente, socialmente, etc.) si tu murieras esta noche?
2. ¿Qué legado planeas dejar en relación a tu familia?
3. ¿Qué harías diferente para asegurar que tu legado continúe después de tu muerte?

B. ORGANIZACIONAL Y SOCIAL

Ejercicio (Proyecto de Grupo)

1. Selecciona una organización que consideres importante en tu comunidad o nación.
2. Investiga cómo fue establecido el liderazgo, los planes de desarrollo de liderazgo y sus actividades.
3. Desarrolla un plan para el desarrollo del liderazgo que asegure la continuidad de tu visión y valores en la nueva generación de líderes. El plan debería incluir los procesos de transición entre los líderes actuales y los futuros líderes.

VIII. CITAS

1. *“Esculpe tu nombre en corazones, no en lápidas. Un legado es grabado en las mentes de los demás y en las historias que comparten de ti”*
(Shannon L. Alder)
2. *“Lo único que te llevas cuando te vas es lo que dejas atrás”* (John Allston)
3. *“Sobrevive tu vida”* (Max Lucado)
4. *“Una generación planta los árboles, la otra obtiene la sombra”*
(Proverbio Chino)
5. *“Si quieres felicidad para toda tu vida, ayuda a la siguiente generación.”*
(Proverbio Chino)
6. *“El éxito en el liderazgo es medido por el número de líderes calificados y empoderados que se multiplican para ayudar a construir la visión.”* (Dela Adadevoh)

IX. REFERENCIAS

1. Adadevoh, Dela (2014) *Empowering Leadership: Building Leaders for a Promising Future* (Liderazgo Empoderador: Formar líderes para un Futuro Prometedor), Orlando, FL: ILF Publishers, p. 72
2. Ames, Michael (1983), *Small Business Management* (Gerencia de la Empresa Pequeña), West Group
3. Bonoma, Thomas y Lawler, Joseph *“Chutes and Ladders: Growing the General Manager”* (Canaletas y Escaleras: Haciendo Crecer al Gerente General), Sloan Management Review, MIT, Spring 199 Vol 30 no 3., p27-37.

4. Mejorando el rol de la industria a través del ejemplo en la asociación de los privados y los públicos, Mayo 2011. Programa Ambiental de las Naciones Unidas.
5. Jim Collins, *Build to Last* (Creadas para Durar)
6. Jim Collins, *Good to Great* (Empresas que Sobresalen)
7. Jim Collins, *Why the Mighty Fall* (Como Caen los Poderosos)
8. Jump up “Triple Bottom Line” (Triple Cuenta de Resultados). The Economist. Noviembre 17, 2009. Recuperado Agosto 14, 2014
9. Leibman, Michael; Bruer, Ruth A; Maki, Bill R. *Succession management: The next generation of succession planning* (Gestión de la Sucesión: La nueva generación de la planeación de la sucesión) HR. Human Resource Planning 19.3 (1996):16
10. Luban, Ruth (1996) Keeping the Fire: From Burnout to Balance. (Manteniendo el Fuego: Desde el Burnout al Balance) Ruth Laban Audio & Books.
11. Rothwell, William J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (Planeación de Sucesión Efectiva: Asegurándonos la Continuidad del Liderazgo y la Construcción del Talento Interno) 3rd ed. New York: Amacom.
12. Slaper, Timothy F. and Hall, Tanya J. (2011) “*The Triple Bottom Line: What is It and How Does it Work?*” (La Triple Cuenta de Resultados: ¿Qué es y Cómo Funciona?) Indiana Business Review. Spring 2011, Volume 86, No 1.

X. APÉNDICE

La **andragogía** es la teoría y la práctica de la educación de adultos. La palabra es la combinación de andro, que significa “de hombres” y pedagogía que significa “la práctica y el método de enseñanza de niños”. Toma de la práctica de la pedagogía para atender a las necesidades específicas de la educación de los adultos en oposición a la educación de los niños.