



TRANSICIÓN DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE UN CENTRO DE PENSAMIENTO

Análisis, lecciones y recomendaciones de un estudio de caso

por Leandro Echt¹
Asociado, On Think Tanks

Leandro Echt es un politólogo argentino con más de 12 años de experiencia en el campo de las políticas públicas. Se desempeña como consultor internacional apoyando el uso de evidencia en la toma de decisiones y facilitando procesos multiactorales, con un enfoque creciente en la promoción de la equidad de género y diversidad. Trabaja con centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil, agencias gubernamentales y organizaciones internacionales a través de proyectos de desarrollo de capacidades, investigación, evaluaciones de programas y de organizaciones. Su experiencia se extiende a América Latina y el Caribe, África y Asia. Es además investigador asociado en On Think Tanks y en Politics & Ideas, y miembro del International Support Group. Fue Coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación en el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Septiembre 2020

1. Esta publicación fue elaborada por el autor sobre la base de un documento de reflexión elaborado por Martha Farmelo, consultora independiente en fortalecimiento de ONGs, en base a su experiencia con transiciones de liderazgo que fue compartido con On Think Tanks.

Introducción

La dirección ejecutiva de toda organización es altamente demandante. El director o directora debe lidiar con tareas de gran responsabilidad: desde decisiones presupuestarias hasta la relación con el Consejo Directivo y las organizaciones donantes, la comunicación externa y el reclutamiento del personal, entre otras. Estas tareas requieren de un conjunto integral de habilidades y experiencia, las cuales raramente están reunidas en una sola persona (Echt, 2018).

Asimismo, una transición en la Dirección Ejecutiva es un momento crucial, con desafíos y oportunidades, durante el cual la organización puede fortalecerse o debilitarse. Además, los procesos de transición suelen generar considerable ansiedad externa e interna. Las organizaciones donantes se preocupan por la estabilidad de la organización y se preguntan si la agenda que financian seguirá vigente bajo el nuevo liderazgo. El personal se pregunta sobre la continuidad de sus proyectos y el impacto en el clima organizacional. Así, las transiciones ponen en evidencia la calidad del funcionamiento de aspectos clave como la comunicación, la toma de decisiones y la participación interna, la solidez del equipo y de cada área de la organización, o la capacidad de acción, acompañamiento y liderazgo de los órganos de gobierno.

Bien conducidas, las transiciones pueden transformarse en una valiosísima oportunidad para identificar y mejorar aspectos de la salud organizacional, emergiendo equipos de trabajo y órganos de gobierno más consolidados, mayor capital relacional con donantes y otros actores clave, y mayor legitimidad frente a la sociedad en general y en la esfera política. Por el contrario, una transición de liderazgo poco planificada y sin un apuntalamiento sólido por parte de los actores organizacionales clave puede deteriorar la estabilidad organizacional, su posicionamiento político y los vínculos con sus donantes, en última instancia poniendo en riesgo su sostenibilidad y la capacidad de lograr su misión.

El presente estudio de caso² aborda la experiencia de un centro de pensamiento de un país de América Latina que transitó su primer cambio de liderazgo en la Dirección Ejecutiva, luego de más de una década de ser conducida por una de las personas fundadoras. La transición fue un proceso desafiante que requirió diseñar estrategias y tomar decisiones vinculadas al perfil de la futura Dirección, el rol del Consejo Directivo y del personal en la transición, y el rol a futuro de la Dirección saliente, entre otros aspectos.

Entre las principales decisiones vinculadas a la transición se destacó el lanzamiento de una convocatoria amplia pero a la vez focalizada, la búsqueda e identificación de un perfil externo a la organización, la creación de un Comité de Transición y la contratación de una consultoría externa para apoyar y dirigir el proceso, el involucramiento del equipo de la organización en diversas instancias de diagnóstico y reflexión, y el acompañamiento de la persona responsable de la Dirección saliente a su par entrante.

Un documento como este es importante ya que, si bien hay experiencias positivas y aprendizajes acumulados sobre cómo conducir estas transiciones de manera efectiva y estratégica, hay pocos ejemplos sistematizados, y la mayoría de la literatura no está disponible en español³. Aun cuando cada transición es única, y depende de las características organizacionales, del contexto en el que operan y de las características de los y las postulantes; la sistematización del presente caso contribuye a visibilizar los desafíos y oportunidades que representan las transiciones en los liderazgos de organizaciones con trayectoria, acercando aprendizajes valiosos que informen las experiencias de otras organizaciones de la sociedad civil en América Latina y en el mundo.

2. Este estudio de caso se basa en una encuesta de evaluación del proceso de la transición de la organización completado por miembros del personal y del Consejo Directivo, además de dos donantes de la organización; una conversación facilitada con miembros del Consejo Directivo; y por la participación directa de la consultora y facilitadora del proceso de transición. La consultora fue contratada gracias al apoyo de donantes internacionales de la organización. A su vez, el autor del documento incorporó en el análisis del caso elementos de su experiencia de trabajo en y junto a centros de pensamiento en diversas latitudes.

3. Ver, por ejemplo, Johnson, B., Bell, J. & Cubías, P. (2017); Allison, M. (2003); Ford Webb, T. (2014); y BoardSource (2018).

Situación de la organización

Contexto

La organización en cuestión fue fundada en los primeros años del siglo XXI como un espacio independiente y apartidista con el objetivo apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado, de la sociedad civil y del sector privado para construir una sociedad más democrática, innovadora, sustentable e incluyente. En tanto centro de pensamiento, su principal foco sería la incidencia en políticas públicas a través de la investigación y el diálogo informado.

Desde su creación, la organización fue dirigida por la misma persona. En la práctica, la permanencia en la Dirección Ejecutiva de una misma persona durante más de una década había dado forma a una cultura organizacional signada por la personalización y la centralización en la toma de decisiones, en la cual la mayoría de las decisiones eran su responsabilidad. Esta situación también se explicaba por el hecho de que la rotación de personal había sido alta desde los inicios de la organización, por lo que la persona responsable de la Dirección Ejecutiva no solo era la referencia en materia de liderazgo, sino también quien personificaba la memoria institucional.

Tanto la Dirección Ejecutiva como el Consejo Directivo eran conscientes de esta situación, pero si bien en varias ocasiones se había considerado la posibilidad del cambio, no se encontraba el momento adecuado para encarar una transición. Tampoco se había identificado un nuevo liderazgo que pudiera dirigir la organización, ni dentro ni fuera de la misma. Además, alcanzar la estabilidad financiera era prioridad antes de embarcarse en un cambio de tal magnitud.

Pero luego de más de una década después de su fundación, la evaluación que los actores clave (en especial, la Dirección Ejecutiva, el Consejo Directivo y las posiciones de mayor rango) hacían de la organización, indicaba que esta se encontraba consolidada, apuntalada por un plan estratégico sólido, una reputación consolidada tanto en el país como en el exterior, un equipo profesional estable⁴, alianzas consolidadas a nivel nacional, regional e internacional, un capital económico establecido y relaciones virtuosas con diversas organizaciones donantes (en número y en perfil). A su vez, el Consejo Directivo estaba comprometido en el apoyo al proceso de transición.

Desafíos y oportunidades

El cambio en la Dirección Ejecutiva de una organización con vasto recorrido conlleva desafíos, pero también oportunidades para fortalecer los diversos aspectos organizacionales.

Desafíos

Si bien el contexto se mostraba favorable para iniciar y acompañar la transición, un desafío mayor consistía en que, siendo la primera transición en la Dirección Ejecutiva, la organización no contaba con procedimientos probados o establecidos para conducir el proceso. Al mismo tiempo, el contexto político nacional –con una álgida transición presidencial de por medio– se mostraba incierto, lo cual aumentaba el riesgo de la transición y añadía complejidad al proceso.

4. Al momento de la transición, la organización contaba con 23 personas; seis de planta permanente y 17 vinculadas a proyectos específicos.

A su vez, como es común cuando se trata de una persona fundadora, existía una fuerte identificación externa de la organización con la Dirección Ejecutiva. Así, la transición debería atender a los efectos del cambio en algunas de las iniciativas críticas en las que la organización era pieza clave. En el plano nacional, ocupaba un rol de liderazgo en espacios colectivos de peso que aglutinaban a actores de la sociedad civil, que atravesaban un proceso de negociación de nuevas leyes para el funcionamiento de estas organizaciones. A nivel internacional, la organización era un actor en redes de centros de pensamiento.

En el plano interno también existía una fuerte identificación del personal con la Dirección saliente, cuyo liderazgo era sinónimo de estabilidad organizacional. La transición por venir generaba un cierto grado de incertidumbre y desconcierto, también vinculada a su propia continuidad como miembros de la organización.

Si bien la organización contaba con un presupuesto para cubrir los costos institucionales en el corto plazo, el Consejo Directivo consideraba que los fondos disponibles para la contratación de la nueva persona responsable de la Dirección Ejecutiva no eran suficientes para atraer al perfil al que se aspiraba. Esta brecha se debía, en parte, a que en el corto plazo la organización perdería su principal fuente de financiamiento general, la cual financiaba los salarios de las posiciones más senior.

En cuanto al Consejo Directivo, por un lado, existía la posibilidad de un cambio en la presidencia, que coincidiría con la transición en la Dirección Ejecutiva. Por otro lado, el proceso de transición requería que el Consejo asumiera un nuevo nivel de involucramiento y protagonismo en la vida institucional. Sin embargo, estos desafíos podían ser vistos también como una oportunidad, ya que le daría a la persona entrante la posibilidad de estructurar una nueva relación con el Consejo. La Coordinación de Talento Humano también debería asumir una importante responsabilidad en la transición, generando el reto de absorber tareas adicionales a la carga de trabajo existente.

Finalmente, el rol futuro de la Dirección saliente se presentaba como una incógnita. Su impronta en la organización era indudable, por lo que una de las principales cuestiones a atender en el marco de la transición era encontrar el balance justo entre un involucramiento estratégico que generara sensación de continuidad y sirviera a la organización, y un nivel de intervención que obstaculizara las posibilidades que un nuevo liderazgo abriría para la organización.

Oportunidades

El nivel de involucramiento que el proceso de transición requería del Consejo Directivo era también una oportunidad para fortalecer su compromiso con la organización y poner el conocimiento y la experiencia de sus miembros al servicio de la conducción estratégica de la institución.

El hecho de que la transición en la Dirección Ejecutiva había sido discutida en diversas ocasiones, llevó a que la organización preparara el terreno para el futuro cambio a partir de diversas acciones. Por ejemplo, el apoyo de donantes había permitido a la organización invertir en mentorías de liderazgo y procesos de desarrollo de capacidades. Además, se habían estructurado los procesos de gestión del conocimiento, con el objetivo de hacer más accesible a todo el personal la información organizacional.

A su vez, el activo involucramiento de miembros del equipo en la gestión de la transición de liderazgo permitiría aumentar el conocimiento y las capacidades internas relacionadas con estas transiciones. El diseño de un proceso que incluyera la amplia participación del personal, además de nutrir las deliberaciones y decisiones del Consejo Directivo, contribuiría a la apropiación por parte del equipo del proceso y de su resultado.

La organización también contaba con fondos suficientes para la contratación de una persona externa con amplia experiencia en transiciones de liderazgo en la región, la cual ayudaría a diseñar, guiar y acompañar el proceso de transición. Además, la organización asumió el compromiso de documentar el proceso de transición de forma que permitiera compartir los aprendizajes con otras organizaciones de América Latina, lo cual representaba una oportunidad para ir reflexionando en tiempo real a medida que se documentaban y analizaban diversos aspectos del proceso.

La transición

Diseño

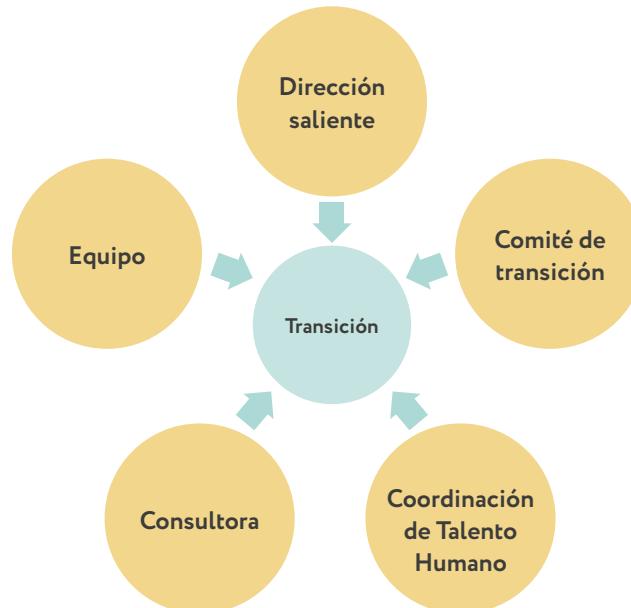
Con el apoyo de una consultoría externa que acompañaría todo el proceso de transición, se elaboró un plan de transición detallado a fin de contar con una hoja de ruta que garantizara un proceso previsible y ordenado. El plan incluyó:

1. **Los pasos a seguir:** la preparación y los pasos previos al anuncio público, el anuncio y la convocatoria, la comunicación de la selección del nuevo Director o Directora, y el proceso de orientación.
2. **Roles y responsabilidades de cada parte:** incluyendo el Consejo Directivo, la conformación de un Comité de Transición, la Dirección saliente, miembros del equipo, la Coordinación de Talento Humano y la consultora externa.
3. **Definiciones clave:** participación del equipo en el proceso de transición, el rol de la Dirección saliente durante el proceso, los elementos que debían entregar los y las postulantes, y el proceso de selección.
4. **Plan de comunicación:** las instancias y públicos clave, los canales de comunicación, y las personas responsables.
5. **Cronograma detallado:** hitos y fechas clave del proceso.

Junto con el plan de transición, se elaboraron tres documentos clave que guiaron el proceso de transición: el perfil para la nueva Dirección Ejecutiva; la convocatoria; y los criterios de selección. Los mismos fueron elaborados conjuntamente por la Coordinación de Talento Humano y la consultora externa con insumos del equipo y el Consejo Directivo.

El proceso de transición fue apuntalado por distintos actores institucionales (ver Figura 1), cuyas responsabilidades se resumen a continuación:

Figura 1. Actores institucionales involucrados en el proceso de transición



El **Comité de transición**, conformado por tres miembros del Consejo Directivo, lideraría y supervisaría la correcta implementación del plan de transición, seleccionaría a los y las postulantes a ser entrevistados, realizaría las primeras entrevistas y elegiría a los y las finalistas a ser entrevistados por la totalidad del Consejo Directivo.

La **Dirección** saliente trabajaría de cerca con el Comité de Transición (pero sin integrarlo), brindando aportes al perfil y a los criterios de selección. Si bien se acordó que no participaría en la selección final, sí podría responder consultas puntuales realizada por el Comité, incluyendo su impresión sobre los y las postulantes.

El **equipo de la organización** intervendría activamente en dos fases del proceso. En la fase preparatoria, antes de la convocatoria, tendría lugar una reunión virtual de lanzamiento del proceso con un ejercicio participativo sobre temores y expectativas vinculados al proceso de transición. Más adelante, el equipo brindaría aportes para elaborar el perfil y los criterios de selección a través de un trabajo en grupos. En la segunda ronda de entrevistas, los y las postulantes finalistas presentarían su visión sobre el futuro de la organización a todo el personal, quienes realizarían un ejercicio participativo para identificar sus impresiones sobre las fortalezas y debilidades de estas presentaciones, las cuales se compartirían con el Consejo Directivo.

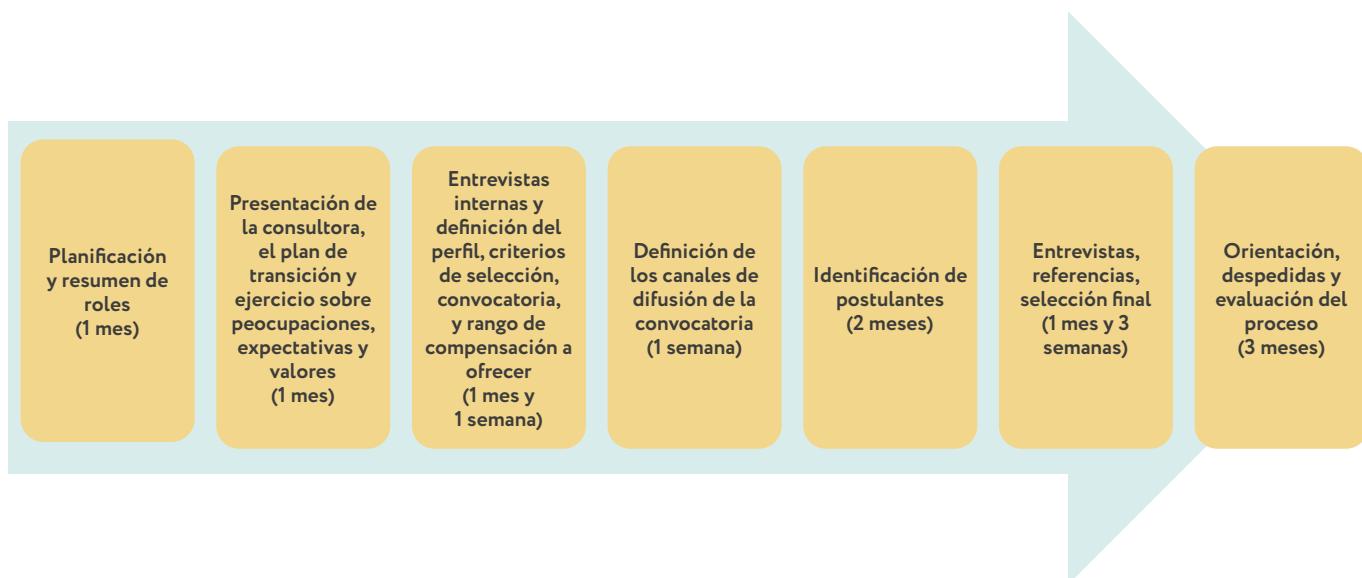
La **consultora** guiaría y facilitaría la transición a partir del cumplimiento de una serie amplia de tareas, que incluirían el escuchar ideas y proponer un plan de transición para la aprobación del Consejo Directivo; realizar entrevistas a los y las miembros del Consejo Directivo y representantes del equipo y sistematizar los insumos para la elaboración del perfil y de la convocatoria; revisar el perfil y la convocatoria; proponer la lista de criterios de selección para la aprobación del Consejo y los canales de difusión de la convocatoria; sugerir herramientas para sistematizar las solicitudes; sugerir preguntas para las entrevistas; compartir recursos e instrumentos para conducir el proceso (un modelo para la convocatoria, un registro de postulantes, modelos de correos electrónicos para postulantes, entre otros); diseñar y administrar la encuesta de evaluación del proceso.

La **Coordinación de Talento Humano** redactaría el perfil y la convocatoria; coordinaría la formación de los grupos de trabajo del equipo; recibiría las postulaciones, las registraría y organizaría los materiales de los postulantes para el Comité de Transición; conduciría una revisión inicial de los y las postulantes y recomendaría la eliminación de quienes no reunieran las calificaciones mínimas; generaría, en coordinación con el Comité de Transición, una lista de postulantes con el perfil más adecuado para la Dirección Ejecutiva; y apoyaría al Comité de Transición y a la consultora en la logística de sus tareas.

Implementación

El plan de transición se desarrolló en siete etapas (ver Figura 2), las cuales se describen a continuación:

Figura 2. Etapas del proceso de transición



Etapa 1: Planificación y resumen de roles. Incluyó el acuerdo sobre el plan entre el Consejo Directivo, la Dirección saliente y la consultora. Se conformó el Comité de Transición y se definieron los roles de todas las partes. Se acordó que gran parte del trabajo vinculado a la transición se realizaría a distancia, en tanto dos integrantes del Consejo Directivo y la consultora se encontraban fuera del país. Mediante herramientas digitales y virtuales, estas personas participarían en las sesiones de trabajo y entrevistas con los postulantes, entre otras actividades.

Etapa 2: Presentación de la consultora, el plan de transición y ejercicio sobre preocupaciones, expectativas y valores. La consultora y el plan fueron presentados al personal de la organización. Se realizó un ejercicio participativo para explorar preocupaciones acerca del proceso de transición y discutir sobre cómo los valores institucionales podrían fortalecerse a partir del proceso de transición.

Etapa 3: Entrevistas internas y definición del perfil, criterios de selección, convocatoria, y rango de compensación a ofrecer. La consultora entrevistó a los y las miembros del Consejo Directivo. El Consejo definió los parámetros para la eventual oferta económica al postulante finalista y elaboró, junto con la consultora, el perfil requerido. Se establecieron los criterios de selección (necesarios y deseables) y se elaboró la convocatoria y los requisitos para la postulación.

Etapa 4: Definición de los canales de difusión de la convocatoria. Además de utilizar canales de comunicación de alcance masivo, se realizó un trabajo focalizado para identificar perfiles e incentivarlos a postularse, apoyándose en informantes clave que pudieran sugerir personas. Cabe destacar que la organización apostó por la identificación de un perfil externo, es decir, no por una persona que ya estaba trabajando allí. Pero otras organizaciones priorizan la identificación y selección de perfiles al interior de la institución, en tanto consideran que la conexión personal con la historia y las prácticas de la institución es una característica necesaria para el éxito del futuro liderazgo (ver Alternativas # 1).

Alternativas #1

Identificación de perfiles al interior de la organización

Echt (2018) ha reflexionado sobre las transiciones internas a partir de la experiencia de dos centros de pensamiento: Fedesarrollo en Colombia y CIPPEC en Argentina. El autor comparte una serie de desafíos e interrogantes relevantes para ayudar a las organizaciones a decidir sobre el proceso: si los nuevos líderes siempre vienen de adentro, ¿pueden presentar nuevas ideas y enfoques? ¿Están en una buena posición para llegar a nuevos mercados? Además, ¿qué motiva la selección interna? ¿Es por miedo a lo desconocido? ¿Temor de exponer a la institución a cambios importantes? ¿O el supuesto de que un proceso de transición interno debería ser más fluido? Las respuestas a estas preguntas ayudarán a definir qué opción tomar.

Fuente: Echt (2018)

Etapa 5: Identificación de postulantes. Una de las principales causas de una transición frustrada o de magros resultados se debe, no a la selección del perfil equivocado, sino a que, en primer lugar, el grupo de postulantes entre quienes elegir no es el adecuado. Consciente de este desafío, la organización apuntó a una convocatoria amplia, pero a la vez focalizada. Es decir, se difundió la convocatoria en muchos medios, pero también se hicieron invitaciones directas a algunos perfiles específicos. Como resultado, se recibieron 85 postulaciones en total, de las cuales 44 incluían todos los elementos requeridos, contando con un grupo numeroso y diverso de postulantes para realizar una primera selección.

Etapa 6: Entrevistas, referencias, selección final. Luego de la primera revisión de las postulaciones y preselección de postulantes, el Comité de Transición definió preguntas y dinámicas para las entrevistas con los y las postulantes. Siete personas candidatas fueron seleccionadas para la primera ronda de entrevistas, de las cuales dos quedaron como finalistas. Las dos personas finalistas realizaron una breve presentación (15 minutos), con un segmento para preguntas y respuestas, ante las personas integrantes del Consejo y del equipo de trabajo en la cual expusieron su visión y prioridades para los primeros años de su posible gestión en la Dirección Ejecutiva. También fueron contactadas las referencias presentadas por los y las postulantes. Se realizó la oferta económica al postulante final.

Por otro lado, la organización estableció que la decisión final respecto de la nueva persona responsable de la Dirección sería tomada por consenso en el marco del Consejo Directivo, pero de no lograrse consenso, se votaría según los estatutos.

Alternativas #2

Involucramiento del personal en la transición

Si bien la generación de un espacio en el que las personas miembros del Consejo y/o el personal puedan plantear sus preocupaciones estratégicas y operativas más importantes a la nueva Dirección es una práctica extendida, en algunas organizaciones esto tiene lugar una vez que estas personas es elegida y comienza a trabajar en la organización, como parte del proceso de inducción y también como paso previo a la planificación del trabajo de cada área.

Etapa 7: Orientación, despedidas y evaluación del proceso. Se diseñó el proceso de orientación y traspaso en la Dirección. Se realizó una despedida institucional a la persona responsable de la Dirección saliente. Una encuesta final fue circulada entre el equipo y el Consejo Directivo para evaluar y aprender sobre el proceso con miras a contribuir a su sistematización como un estudio de caso. Durante esta etapa, la persona responsable de la Dirección saliente trabajó part-time para acompañar a la persona entrante, compartiendo información, presentándola en reuniones con donantes y otros actores clave, y brindando apoyo para la toma de decisiones importantes en las primeras semanas de su nuevo cargo.

Alternativas #3

Acompañamiento de la dirección saliente y rol futuro

El acompañamiento por parte de la persona saliente a quien ingresa a la organización también puede incluir el establecimiento de reuniones semanales o mensuales entre ambas durante un período de tiempo o incluso un apoyo continuo a la organización a través de la incorporación de la persona saliente a espacios de gobernanza como puede ser el Consejo Directivo .

A su vez, un modelo posible para facilitar una transición efectiva consiste en que la nueva persona en la Dirección establezca un calendario de reuniones bilaterales con los equipos pilares de la gestión organizacional (por ejemplo, dependiendo de la organización, el equipo recaudación de fondos, el de comunicaciones, o el de administración), durante los cuales esos equipos asesoran sobre muchos aspectos organizacionales relacionados con su nuevo cargo a la vez que tiene lugar una inducción general al trabajo de cada equipo .

Por otro lado, un aspecto importante a definir es el rol a futuro de la persona saliente. A veces, sobre todo si, además, se trata de una persona que fundó la organización, se integra al Consejo Directivo. Entre las ventajas se encuentra la de establecer continuidad en cuanto al liderazgo, los contactos y la visión fundacional, sobre todo si la organización ha dependido fuertemente de esa persona. Sin embargo, su participación en el Consejo presenta riesgos importantes. Puede generar confusión o incomodidad para el equipo, sobre todo para la Dirección entrante, que necesita espacio y libertad para ejercer su propio liderazgo y autoridad. También puede resultar desafiante para la persona saliente, en tanto no es sencillo cambiar del viejo al nuevo rol.

Fuente: Echt (2018)

Resultados

El resultado del proceso fue: la selección de una nueva persona responsable de la Dirección Ejecutiva en los tiempos y formas estipuladas; su aceptación, y la confianza que generó internamente en el equipo y en el Consejo, y externamente en las organizaciones donantes y las aliadas, y otros actores relevantes para la organización.

Este resultado fue consecuencia de proceso ordenado, durante el cual la credibilidad, legitimidad y estabilidad organizacional no se vieron afectadas. Además, se trató de un proceso altamente participativo, que recopiló contribuciones de distintos actores institucionales. El compromiso del equipo de trabajo no sufrió los impactos del proceso. El acompañamiento de la persona saliente y el tiempo que se planificó para transferir el conocimiento y la experiencia vinculada a la gestión de la organización también fueron claves para el éxito del proceso.

Un aspecto del proceso que podría haberse desarrollado más ordenadamente fue la comunicación de la transición hacia ciertas organizaciones donantes, quienes a posteriori compartieron no haber contado con total claridad sobre los tiempos esperados del proceso y el rol de la persona responsable de la Dirección saliente. No solo los actores externos identificaron ciertos desafíos en la comunicación del proceso: integrantes del equipo también opinaron que la comunicación interna sobre el desarrollo de los distintos pasos de la transición fue tardía o inadecuada, generando a momentos una sensación de incertidumbre e incomodidad.

Lecciones

El proceso de transición en la Dirección Ejecutiva analizado permite extraer una serie de lecciones que serán de utilidad no solo para futuros procesos de cambio de liderazgo en la organización sino también para procesos similares que emprendan otras organizaciones.

Sobre la identificación del nuevo liderazgo

Una difusión amplia, pero también dirigida, de la convocatoria aumenta las chances de atraer personas candidatas afines la organización. Además de utilizar canales de comunicación de alcance masivo, fue útil hacer un esfuerzo focalizado para identificar personas candidatas e incentivarlas a postularse, a la vez que fue importante apoyarse en personas que pudieran conocer perfiles de interés y solicitar su ayuda para contactarlos, sean donantes, colegas en otras OSC o instituciones aliadas. También fue valioso invertir tiempo en conversar con las potenciales personas a candidatearse, y no solo hacerles llegar la convocatoria de manera despersonalizada.

Sobre la gestión de la transición

La legitimidad de la transición y el compromiso interno se fortalecen en el marco de un proceso participativo. La participación del equipo en diversas instancias del proceso fue uno de los elementos más valorados por el personal. Una vía a explorar, y por la que suelen optar algunas organizaciones, es la inclusión de personas representantes del equipo en las entrevistas con las personas candidatas (generalmente con voz, pero sin voto).

La claridad sobre quién lidera y quién decide en el proceso de transición contribuye a su legitimidad y transparencia interna y externa. En este caso, se explicitó que el proceso sería liderado y la decisión final sería tomada exclusivamente por el Consejo Directivo, con aportes específicos del equipo. Es importante definir con precisión qué participación tendrá la persona saliente en el proceso de transición, por ejemplo, aclarando si opinará o no sobre las personas candidatas, y de qué manera, entre otros aspectos.

Las instancias de encuentro entre las personas candidatas finalistas y las personas del equipo aumentan el conocimiento mutuo y la confianza entre el equipo y la persona que ocupará la Dirección y generan valiosos insumos para la decisión final. Tanto el Consejo Directivo como el equipo de trabajo consideraron muy útil la posibilidad de escuchar breves exposiciones de las personas finalistas en las que presentaron su visión y prioridades para la organización y recibieron preguntas del personal.

El apoyo externo cumple una función ordenadora, equilibra la influencia de las distintas partes y favorece la reflexión colectiva. Si bien la contratación de una consultoría no es un requisito para llevar a cabo un proceso exitoso, en algunos casos puede ayudar en el diseño de un proceso ordenado y su implementación en tiempo y forma, en acercar experiencias, modelos y recursos testeados por otras organizaciones, o cuando el proceso de transición incluye instancias de reflexión y toma de decisiones que se beneficien de la facilitación de una tercera parte. En el caso analizado, el rol de la consultora externa fue fundamental para agilizar el proceso, brindar conocimiento, herramientas, y tiempo para organizar y dar seguimiento a los detalles del proceso. Otras organizaciones también deciden buscar un apoyo más específico centrado en la búsqueda del mejor perfil para la organización (*headhunting*)⁵.

El trabajo a distancia aumenta las posibilidades de participación de los distintos actores y acelera el proceso de toma de decisiones. El hecho de que dos personas que integraban el Consejo Directivo y la consultora se encontraran radicadas fuera del país obligó a diseñar instancias de participación virtuales (tanto para la realización de entrevistas a los y las postulantes como para la reflexión interna). A su vez, cuando no todas las personas miembros del Comité

5. Ver la experiencia de CIPPEC en Argentina en Echt (2018).

de Transición podían hacerse presentes, se avanzaba con aquellas disponibles y se recogían los aportes de las ausentes por otros medios. Este abordaje flexible agilizó el proceso al tiempo que permitió que todos los actores clave pudieran aportar y sentirse parte del mismo.

Sobre el cuidado de la imagen y la sostenibilidad organizacional

Una comunicación interna y externa ordenada y coordinada fortalece la imagen organizacional y reduce el riesgo de afectar relaciones externas y el compromiso interno. La cuidadosa elaboración y ejecución de un plan de comunicación es uno de los elementos más importantes del éxito de cualquier transición de liderazgo. El objetivo de la comunicación es reducir la ansiedad, proyectar estabilidad y profesionalismo, y brindar la mayor cuota de previsibilidad posible. Una comunicación estratégica puede aumentar la credibilidad, mejorar la imagen y aportar al capital relacional de la organización, destacando el respaldo del equipo de trabajo y el Consejo Directivo. Parte de la comunicación externa es también atender al cuidado de la independencia política de la organización, sobre todo en casos en que un Director o una Directora saliente continua su carrera en espacios político-partidarios⁶.

El rol del Director o la Directora saliente en el futuro de la organización debe ser establecido y comunicado con claridad tanto internamente como externamente. El hecho de que la persona que había fundado la organización estuviera liderando procesos importantes adentro y afuera del país, volvió necesario definir su rol futuro en la organización antes de anunciar su salida, aportando así previsibilidad en la relación con los actores, y minimizando cualquier potencial disrupción en procesos colectivos.

Contar con un tiempo limitado de acompañamiento por parte de la Dirección saliente hacia la entrante colabora con la estabilidad organizacional y genera una sensación de continuidad hacia afuera y hacia adentro de la organización. Un aspecto importante del proceso de traspaso en la Dirección Ejecutiva fue la posibilidad de contar con tres meses durante los cuales la persona saliente trabajó part-time para acompañar a la entrante, compartiendo información, presentándola en reuniones con donantes y otros actores clave, y brindando apoyo para la toma de algunas decisiones importantes en las primeras semanas de su nuevo cargo.

6. Ver el caso de CIPPEC en Argentina en Echt (2018).

Recomendaciones

A raíz de las lecciones aprendidas, se desprenden las siguientes recomendaciones:

Para otras organizaciones:

- **Desarrollar un plan de transición detallado.** A los efectos de realizar un proceso ordenado, se recomienda diseñar un plan que contemple tres instancias: una descripción detallada del proceso con todas las definiciones pertinentes, una hoja de ruta, y un plan de comunicación que incluya acciones para el antes, el durante y el después del proceso de selección.
- **Fortalecer la comunicación interna y externa.** Planificar y cuidar la comunicación interna con el equipo y el Consejo y la comunicación externa con organizaciones donantes y aliadas y otros actores clave. Preguntarse qué necesitan saber los distintos actores y si están recibiendo la información adecuada por parte de la organización. Comunicar solo en el momento en que se consuma el cambio puede afectar negativamente las relaciones y alianzas.
- **Definir con precisión el rol del Director o la Directora saliente (en la transición y a futuro).** El nivel de involucramiento y las formas en que tomará lugar deben acompañarse con una comunicación adecuada a las distintas partes clave, incluido la persona entrante, para generar previsibilidad interna y externa.
- **Diseñar un proceso participativo.** Asegurar la participación del equipo a través de oportunidades para brindar sus aportes al perfil y criterios de selección, y eventualmente para compartir reflexiones sobre las fortalezas y debilidades de los y las postulantes finalistas. Al mismo tiempo, se debe establecer claridad sobre el carácter de esta participación y sobre quién será responsable de la decisión final.
- **Lanzar una convocatoria amplia, pero también focalizada.** Poner especial énfasis en el momento de difusión de la convocatoria; realizar esfuerzos para identificar postulantes y tomar contacto con personas que pueden ayudar en su identificación.
- **Explorar la posibilidad de contar con apoyo externo si se considera que puede ayudar.** Evaluar el apoyo de una consultoría externa que ayude en el diseño de un proceso ordenado y su implementación en tiempo y forma, acerque experiencias de otras organizaciones y facilite instancias de reflexión entre el personal de la organización.
- **Evaluar y aprender del proceso.** Evaluar el proceso cuando este culmina de modo de conocer la satisfacción por parte del Consejo, el equipo y las organizaciones donantes sobre la transición y generar aprendizajes para futuros procesos.

Para individuos y organizaciones donantes y otros agentes de apoyo:

- **Destinar apoyo financiero a los procesos de transición.** Una transición exitosa en la Dirección Ejecutiva es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones donatarias. Es importante contar con donantes que apoyen y promuevan financieramente estos procesos, permitiendo, por ejemplo, contar con profesionales que puedan ayudar a diseñar y acompañar el proceso, apoyarse en recursos de comunicación que amplíen el alcance de la convocatoria, o contar con un período de tiempo de la Dirección saliente para acompañar a su reemplazo y garantizar un traspaso ordenado.
- **Generar instancias de aprendizaje entre organizaciones.** Las organizaciones donantes pueden ayudar a establecer intercambios de experiencias entre organizaciones que han pasado por transiciones de liderazgo y las que están por enfrentarlas, lo cual ayudará a identificar potenciales desafíos así como estrategias para mitigarlos.

Referencias

- Allison, M. (2003) Into the Fire: Boards and Executive Transitions. *Nonprofit Management and Leadership*, Volume 12, Issue 4.
- Board Source (2018) *Foundation Board Leadership: A Closer Look at Foundation Board Responses to Leading with Intent*. Washington, D.C.: BoardSource.
- Echt, L. (2018). Leadership transitions: lessons from three Latin American think tanks. On Think Tanks Article. On Think Tanks.
- Echt, L. & Ashari Cahyo Edi (2016). Unravelling think tanks business models. On Think Tanks.
- Farmelo, M. (2015). Transiciones de liderazgo en la dirección ejecutiva: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina. Elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation.
- Ford Webb, T. (2014) Successful Successions, Executive Transitions that Worked. *Nonprofit Quarterly*, 22 de abril de 2014.
- Johnson, B.; Bell, J. & Cubías, P. (2017) Reflections on Executive Transition Leadership and Transition Data over Fifteen Years. *Nonprofit Quarterly*, Spring 2017.