

# "Lo difícil de pasar el bastón..."

**Juan Carlos Vázquez-Dodero**

Profesor ordinario IESE

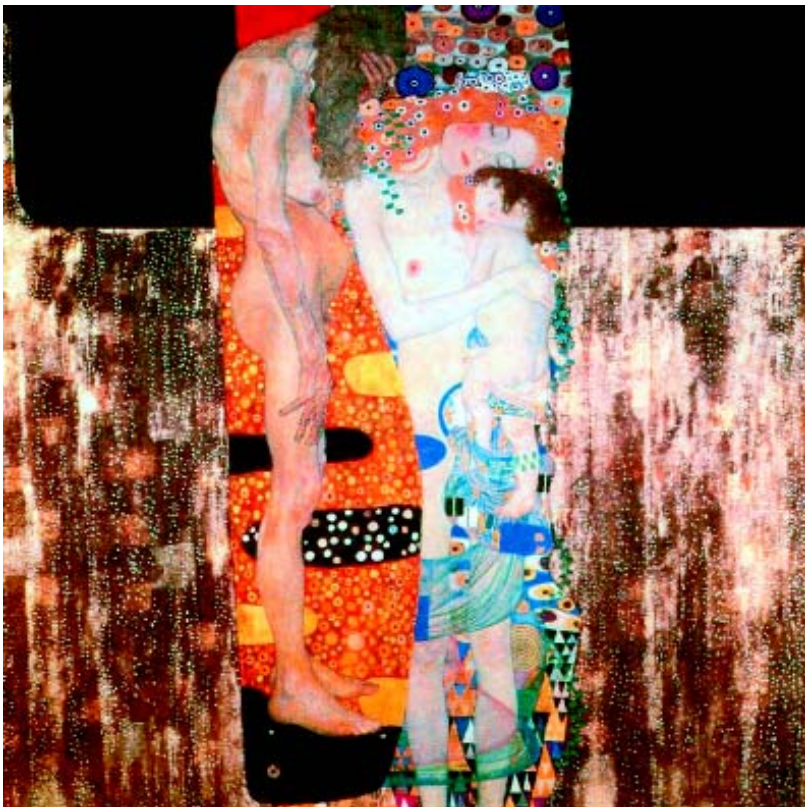
**H**ace ya más de un cuarto de siglo, un gran profesor de la Harvard Business School que se llamaba Dick Vancil, escribió uno de esos libros, ahora llamados "soft", sobre la dificultad de preparar la sucesión en el mando.

Vancil era Profesor en el departamento de Contabilidad y Control por lo que sus publicaciones iniciales son fácilmente imaginables. Pero en su madurez y a medida que acumulaba una extraordinaria experiencia como Consultor (lo fué para el CEO de G. Electric por ejemplo) y Consejero (en innumerables compañías), sus intereses derivaron hacia temas prudenciales y muy de alta dirección como el problema de la ambigüedad o el de la sucesión en el mando.

## Una cuestión previa

La mayoría de los seres humanos razonablemente equilibrados vivimos con una dualidad interna sobre la incertidumbre entre eternidad y finitud. Pero, aún quienes gozamos del don gratuito de la fe, nos agarramos a la realidad práctica y operativa del día a día. Y el día a día entraña, hoy, más actividad que contemplación y más eficacia, velocidad, etc. que cualquier otra cosa.

El sentido común y la mera observación de la propia realidad nos hacen constatar aquello de que a partir de los 20 ó 25 años se "está hecho", a partir de los 40/45 años, comienza un declive físico, al principio poco visible pero una década después completamente observable, que se ve ampliamente compensado por el vigor intelectual y psicológico en pleno apogeo fruto de una ya apreciable experiencia acumulada.



**Las tres edades de la mujer.** Gustav Klimt. Museo de Orsay. Galería Nacional de Arte Moderno. Roma. Italia.

Pero a eso de medidos los 50 o quizás al inicio de los 60, y al margen de cualquier circunstancia familiar o social, se hace patente que "uno ya no...". La capacidad de concentración disminuye, el esfuerzo sostenido pasa factura, la tendencia a la autoafirmación se dispara, la resistencia física decae... Todo compensado con una percepción, generalmente, mucho más certera del significado de las señales (síntomas) de la vida, fruto de una ya larga experiencia personal, familiar, profesional y hasta ciudadana.

Esto se puede admitir o no. Pero es así en gran número de personas.

### Lo laborioso de formar a otro

"Enseñar" algo más o menos objetivo (por ejemplo aritmética) es algo laborioso pero sencillo. Cuestión de ejercicios y ejemplos.

"Entrenar" a alguien en lo que llamamos habilidades, que pueden abarcar desde algo, de nuevo, bastante objetivable como el hábito del orden, hasta otros tan distantes como el sentido de la anticipación, el pensamiento lateral, la creatividad, etc. es mucho más complejo y laborioso. Para el "aprender" solo se requiere capacidad intelectual y ganas... Para el "adquirir habilidades" se necesita no solo disposición abierta sino perseverante voluntad de mejora.

"Formar" a alguien es harina de otro costal, porque formar significa configurar, transformar, y eso requiere un juego o relación entre docente y discente de ejemplaridad en el primero y de confianza por parte del segundo, lo que va mucho más allá de la transmisión de conocimientos o el desarrollo de ciertas habilidades. Exige generar la relación maestro-discípulo en la que ambos están más allá de todas esas pequeñas cosas que tan frecuentemente dificultan la convivencia, en pro de un mutuo beneficio, el de quien da y el de quien recibe. Dando y recibiendo ambos, como en toda relación razonablemente armoniosa...

### Formar para la sucesión

Dentro de esa difícil tarea de formar que requiere de comprensión mutua y genero-



**La entrega del Bastón de Capitán General a Antonio de Moncada por la reina Blanca regente de Sicilia.** David Teniers el Joven y Jan van Kessel I. Museo Thyssen-Bornemisza.

sidad por ambas partes, hay un tipo de formación que, por su riesgo, es aún más difícil: La formación para la sucesión en un puesto de mando.

### Aceptar y facilitar el relevo

Las dificultades para el relevo en el poder son varias. Desde la perspectiva del que va a ser relevado cabe destacar las siguientes:

- Aceptar que uno ha de dejar paso a otro u otros es morir un poco... y eso a nadie le place.
- "El año que viene" empiezo el proceso es un autoengaño, porque el año que viene...

La mayoría de los seres humanos razonablemente equilibrados vivimos con una dualidad interna sobre la incertidumbre entre eternidad y finitud. Pero, aún quienes gozamos del don gratuito de la fe, nos agarramos a la realidad práctica y operativa del día a día.

● "Yo" debo decidir. ¡Por supuesto! Pero no solo tu, sino que hay otra u otras personas afectadas cuya participación y colaboración es imprescindible para el buen fin de la operación.

● La soledad en el proceso es inviable: Hay demasiadas presiones internas dentro del decisor y externas que impiden hacer en solitario esa andadura.

● "Todos deben aceptar mi sustituto..." ¡Olvídate! Hagas lo que hagas serás criticado. Al menos al inicio. Cuando lo relevante suele ser juzgar de lo acertado o desacertado... tres o cinco años después.

Desde la posición del candidato o candidatas a la sucesión lo más difícil suele ser...

● La autoestima inicial, frecuentemente parcial (no vemos nuestras propias carencias...) y sobrevalorada.

● El deseo de poder por razones "inconcesables". Nunca o casi nunca se escucha "quiero el puesto porque me siento capaz o porque me gusta mandar...". Y no parece que sea malo lo uno o lo otro, sino más bien necesario. Y sin embargo, se argumenta en clave de "servicio a...". Que también. Pero sin negar lo evidente ni edulcorarlo y autoengañarse con infantiles respetos ajenos...

● La ignorancia, a veces culposa, sobre el esfuerzo y la exigencia en la entrega de cualquier puesto. Es común olvidarse del elemental análisis sobre "y esto ¿qué me va a exigir...?".

● El "síndrome de pantalón corto" de cuantos han servido años y años en una organización, lo que hace, frecuentemente, bueno aquello de nadie es profeta en su tierra...

Algunas organizaciones excelentes tienen, seguramente no por casualidad, la política exactamente contraria: Primero o incluso exclusivamente los de dentro. Opinable, pero ahí está.

● El peso del cordón umbilical: Cuando uno sucede a alguien, el respeto, el afecto, etc. deben ser compatibles con la necesaria independencia de criterio. ¡Qué difícil! sobre todo para el jefe...

**¿Qué hacer?**

Lo prudente es, en primer lugar, preguntarse si es o no momento para abordar la elección y preparación del sucesor o sucesores "in pectore". La respuesta suele ser "sí", porque lo frecuente es hacerse esta pregunta tarde...

Además, es de buen criterio hacerse acompañar por alguien realmente capaz en cuatro cosas: Conocimiento del fenó-

meno sucesorio, conocedor de personas, absolutamente directo, y con tiempo y paciencia para algo necesariamente largo y seguramente hasta cambiante en el proceso.

Por fin, lo más difícil: Aceptar que uno es finito y que cuanto antes se ponga manos a la obra... mejor. ¡Ah y es posible que se equivoque...! Pero, al menos, lo habrá intentado que es lo principal.

**A eso de medidos los 50 o quizás al inicio de los 60, y al margen de cualquier circunstancia familiar o social, se hace patente que "uno ya no...". La capacidad de concentración disminuye, el esfuerzo sostenido pasa factura, la tendencia a la autoafirmación se dispara, la resistencia física decae...**



**Sucesión.** Wassily Kandinsky. The Phillips Collection. Washington. USA.