



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts

World Bureau, Olave Centre
12c Lyndhurst Road, London NW3 5PQ, England

telephone: +44 (0)20 7794 1181
facsimilie: +44 (0)20 7431 3764

email: waggggs@wagggsworld.org
www.waggggs.org

Registered as a Charity (No.306125)
in England and Wales

© WAGGGS, June 2011

LÍDERES EN CRECIMIENTO EN LA AMGS



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts



Liderazgo en el Guidismo y Escultismo femenino

**KIT DE HERRAMIENTAS
SOBRE PLANIFICACIÓN
PARA LA SUCESIÓN**

En una organización
dirigida por voluntarios

Un mensaje del Consejo Mundial

Bienvenidos al recurso Planificación para la Sucesión desarrollado por la Asociación Mundial de Guías Scouts (AMGS).



El Guidismo/Escultismo femenino apoya el desarrollo de jóvenes en todo el mundo a través de programas educativos, desarrollo de liderazgo y trabajo promocional. Por medio de estos programas, la AMGS y sus Organizaciones Miembro les proporcionan a niñas y mujeres jóvenes valiosas destrezas de vida que pueden ser usadas en sus carreras, en el voluntariado y en sus comunidades locales.

La planificación para la sucesión resulta esencial para brindar apoyo a Organizaciones Miembro fuertes y en crecimiento, de manera que puedan continuar proveyendo estos programas vitales. Nuestro Movimiento internacional ha presenciado un enorme crecimiento en el último siglo, y al planificar para nuestro futuro y desarrollar dirigentes jóvenes y adultos, nos aseguramos de que el Guidismo/Escultismo femenino internacional continuará realizando su labor vital en los próximos 100 años.

La certeza de tener un grupo fuerte y eficaz de personas que lleven hacia delante a tu Organización Miembro te ayudará a alcanzar tus metas y continuar apoyando a las niñas y mujeres jóvenes. Te instamos que aproveches esta publicación para que te informes sobre tu planificación para la sucesión, y esperamos te sea útil.

MARGARET TRELOAR,
PRESIDENTE, CONSEJO MUNDIAL

RECONOCIMIENTOS

Este recurso ha hecho uso de la abundante experiencia del Movimiento de Guidismo/ Escultismo femenino e incluye muchos ejemplos de las Organizaciones Miembro. También nos gustaría reconocer los aportes que hicieron a este recurso muchos voluntarios y personal de las Organizaciones Miembro de la AMGS.

ÍNDICE

Un mensaje del Consejo Mundial

Introducción	02
Cómo usar este recurso	02
¿Qué es la planificación para la sucesión?	02
¿Por qué es importante?	02
Cómo puede la planificación para la sucesión apoyar a tu organización	03
La planificación para la sucesión en la AMGS	04
Áreas clave y nuevas tendencias que afectan la planificación para la sucesión	05
Cambios en las organizaciones voluntarias actuales	08
Tendencias que afectan el sector sin fines de lucro	08
Áreas clave que afectan el perfil y destrezas necesarias	08
Estudio de caso	11
Desafíos clave para atraer y retener voluntarios que sirvan a nivel regional y mundial	14
Prácticas exitosas	16
El proceso de crear un plan de sucesión	18
Análisis organizativo	18
El papel del comité de selección	20
Uso de los Estatutos	20
El reconocimiento al servicio	21
Los riesgos de no emprender la planificación para la sucesión	22
Modelo de planificación para la sucesión de la AMGS	24
Visión y estrategia	25
Definir temas clave, necesidades y posibles brechas	27
Reclutar talento y sucesores	29
Capacitar talento y sucesores	34
El proceso de entrega de mando	36
Revisión de la estrategia de sucesión	38
Resumen y conclusiones	39
Anexo 1 Bibliografía	40
Anexo 2 Plantilla de estrategia de sucesión	41
Anexo 3 La planificación para la sucesión alrededor del mundo	42
Anexo 4 Lecciones de los gansos	47

Introducción

Este kit de herramientas proporciona información, ideas y herramientas para crear una estrategia de planificación para la sucesión hecha a la medida, para mantener tu organización vibrante y a tono con la realidad de las niñas y mujeres jóvenes; que sea capaz de moverse al vaivén de los tiempos y responder al cambio y al crecimiento en la vida de la organización.

La planificación para la sucesión es de vital importancia para una organización y requiere de preparación a todo nivel: nacional, regional y mundial. Este kit de herramientas consiste de información teórica de fondo, ejercicios y sugerencias para reflexión y discusión y, lo que es más importante, ejemplos de historias sobre planificación para la sucesión en las Regiones de la AMGS en todo el mundo. Al final de esta publicación se halla una lista con más información, enlaces y recursos que te servirán de apoyo para el exitoso desarrollo de tu estrategia.

CÓMO USAR ESTE RECURSO

Este recurso está dirigido a Organizaciones Miembro y a organizaciones dirigidas por voluntarios, en apoyo de sus estrategias de planificación para la sucesión. Te instamos a usar el recurso para apoyar tu proceso de reflexión y guiarte en el proceso de planificación para tu organización. Este recurso también puede usarse en talleres de capacitación y para divulgar orientación a miembros.

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN?

‘La planificación para la sucesión se puede definir, en términos generales, como el proceso de identificar a dirigentes potenciales que puedan llenar puestos clave.’

THE CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, EN ESPAÑOL, INSTITUTO COLEGIADO DE PERSONAL Y DESARROLLO, EUROPA

Aparte de identificar a dirigentes potenciales, la planificación para la sucesión constituye el proceso de desarrollar esos dirigentes para que ocupen futuros puestos clave en tu organización, por medio de:

- Identificar papeles críticos dentro de la organización
- Identificar y evaluar a posibles personas que puedan ocupar esos papeles
- Analizar las destrezas, capacidad y experiencia requeridas para asumir esos papeles
- Proveer a sucesores potenciales de actividades apropiadas de desarrollo para que progresen y llenen esos puestos clave
- Desarrollar la sucesión de dirigentes a todo nivel

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONTAR CON PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN?

Por sí solas, las organizaciones tienden hacia la estabilidad y el estancamiento: los dirigentes en cambio incitan y dirigen el cambio

JONATHAN GOSLING, DIRECTOR, CENTRE FOR LEADERSHIP STUDIES (CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO), UNIVERSIDAD DE EXETER UNIVERSITY OF EXETER

Con una buena planificación para la sucesión, la gente estará preparada y lista para asumir los nuevos puestos de dirigencia. El proceso prepara a la organización para cuando alguien se ausente y asegura que su sucesor tenga lo que se requiere para asumir esa posición.

La planificación para la sucesión es una herramienta que aborda el pasado, presente y futuro. Está relacionada tanto con el cambio como con la continuidad. Con el cambio, diversificación y crecimiento continuo de las organizaciones, la planificación para la sucesión comprende el reclutamiento, desarrollo y retención de talento futuro y actual. Está enfocada a asegurar la continuidad de la organización tanto en el corto como en el largo plazo.

*Corto plazo → destrezas críticas → reemplazo
Largo plazo → desarrollo → sucesor*

La planificación para la sucesión constituye una prioridad máxima para cualquier tipo de organización o institución, empresarial o sin fines de lucro. Es una forma de mantener a la organización enfocada en su visión, misión y objetivos, sin que haya brechas en su personal, procesos o procedimientos.

CÓMO PUEDE LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN APOYAR A TU ORGANIZACIÓN

Si a alguien en tu organización lo atropellara un bus, ¿qué impacto tendría en la asociación? ¿De qué manera está la asociación preparada para cualquier posible cambio?

SUCCESSION. ARE YOU READY?
BY POR MARSHALL GOLDSMITH

Un plan cuidadoso y ponderado de sucesión asegura que haya el menor trastorno posible en las actividades y eficiencia de tu organización. La planificación para la sucesión es parte indispensable de la habilidad que tiene una organización en sí de reducir el riesgo, crear un modelo probado de liderazgo, y asegurar la continuidad de los negocios. También puede proveer al personal cierto grado de claridad en tiempos cambiantes, mejorando por ende el espíritu de trabajo de los voluntarios y del personal.



Punto de debate

¿Qué sucede cuando se va un dirigente eficiente de tu organización? ¿Están listos para continuar sus actividades sin interrupción?

Se puede entender cómo la planificación para la sucesión puede apoyar a tu organización, al observar las ventajas de la planificación para la sucesión. En tu organización podrían pensar en algunas otras ventajas.

LAS VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN

- Asegura el crecimiento continuo y supervivencia de la organización
- Promueve la continuidad y estabilidad de las operaciones y políticas
- Se enfoca en la continuidad de la dirigencia y en una transferencia mejorada de conocimientos
- Crea un vínculo entre el presente y el futuro
- Las personas se desarrollan dentro de la organización (brinda oportunidades a otros)
- Prepara a funcionarios actuales para asumir papeles clave
- Desarrolla el talento y el crecimiento a largo plazo
- Mejora las aptitudes y desempeño global de la fuerza laboral
- Mejora el compromiso y, por ende, la retención
- Reúne los requisitos de desarrollo de puestos existentes (y futuros potenciales)
- Mejora el apoyo a dirigentes a lo largo de su empleo
- Motiva a miembros y dirigentes
- Contrarresta la creciente dificultad de reclutar dirigentes externamente
- Proporciona una supervisión y rastreo más eficaces de niveles de aptitud y brechas de destrezas

Sucesor...

“Una persona... que sigue, especialmente una persona que sucede a otra.”

COLLINS ENGLISH DICTIONARY AND THESAURUS

La planificación para la sucesión en la AMGS

La AMGS posee experiencia en una exitosa planificación para la sucesión, así como evidencia de lo que podría suceder si no aseguramos la continuada supervivencia del trabajo de las unidades, grupos, asociaciones o hasta del Comité Mundial.

Las organizaciones democráticas con voluntarios con poder de decisión, quienes también tienen otros compromisos en sus vidas, se enfrentan constantemente al riesgo de brechas en destrezas clave y en recursos humanos, lo que rápidamente tiene un efecto nocivo sobre otros miembros del equipo, miembros del personal y otros voluntarios.

Si usamos la planificación para la sucesión a manera de oportunidad para mantenernos adelante en un mundo en constante cambio, podemos usar el *Sistema de Patrullas* como un mecanismo de aprendizaje y como 'plataforma de lanzamiento' para la siguiente generación de dirigentes.

El **Sistema de Patrullas** es "una agrupación natural reducida de seis a ocho personas bajo el liderazgo de una de ellas, donde cada individuo tiene un papel indispensable que jugar" (trabajo en equipo). El Sistema de Patrullas fomenta la interacción con los demás, la autoexpresión y el desarrollo de responsabilidad conjunta e individual, y de la democracia en acción.

GIRL GUIDING/GIRL SCOUTING: A CHALLENGING MOVEMENT,
TERCERA EDICIÓN 1997



Muchos de los planes de la AMGS operan sobre un ciclo de tres años:

- La Conferencia Mundial cada tres años
- Las Conferencias Regionales cada tres años (el año anterior a la Conferencia Mundial)
- Muchas Organizaciones Miembro celebran su Asamblea Nacional cada tres años (el año posterior a la Conferencia Mundial)

Este ciclo de tres años tiene sus fortalezas:

- Es un ciclo predefinido, o sea, el ciclo de tres años de la AMGS asegura que haya una rotación y sucesión de personas, en lugar de un estancamiento

También tiene sus debilidades potenciales:

- Existen brechas en recursos humanos y en conocimiento durante los períodos de elección y cuando asumen funciones los nuevos comités
- El hecho de que la Conferencia Mundial se reúna una vez cada tres años significa que muchos no conocen en mayor detalle sobre la experiencia, destrezas o potencial de los candidatos



PUNTO DE REFLEXIÓN O DEBATE

Alternativas

- ¿Podrían presentarse los miembros del consejo durante una Conferencia Mundial y ser electos posteriormente mediante voto escrito o electrónico?
- ¿Podrían anunciarse los candidatos al consejo junto con una lista de aptitudes necesarias?
- ¿Es necesario que los candidatos sean miembros de la organización, o son más importantes las aptitudes?
- ¿Tienes cualquier otra idea?

Áreas clave y nuevas tendencias que afectan la planificación para la sucesión

En esta sección exploraremos algunas de las áreas y tendencias clave que afectan la planificación para la sucesión en los distintos niveles dentro de la AMGS. Analizaremos los problemas o conflictos dentro de esas áreas que podrían ser 'en pro o en contra' de la planificación para la sucesión. Nos referiremos a éstos como tensiones.

Las áreas clave que analizaremos son:

CAMBIOS EN EL MUNDO

- Tensiones
- Tendencias y desafíos del entorno que enfrentan las Organizaciones Miembro y sus implicaciones sobre la planificación para la sucesión
- Estudio de caso: Liderazgo juvenil

CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS ACTUALES

- Tensiones
- Tendencias clave en el gobierno de consejos sin fines de lucro e implicaciones para las OM
- Estudio de caso: Detectando talento en grandes organizaciones y el impacto de la estructura sobre la planificación para la sucesión

PERFIL DEL TOMADOR DE DECISIONES

- Tensiones
- Perfil del tomador de decisiones y la planificación para la sucesión

ÁREAS CLAVE Y NUEVAS TENDENCIAS QUE AFECTAN LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN MIEMBRO

Principales factores que afectan la planificación para la sucesión:

Cambios en el mundo

Cambios en la organización de hoy

Cambios en las necesidades de los individuos

CAMBIOS EN EL MUNDO

Existen muchos cambios y circunstancias que afectan la supervivencia, operaciones y crecimiento de una organización; éstos incluyen: competencia, influencias culturales, demografía, desastres naturales, y factores económicos, sociopolíticos y tecnológicos. Las organizaciones nacionales están enfrentando tensiones que afectan la planificación para la sucesión.

Las flechas simbolizan las tensiones que podría experimentar una organización a nivel global, organizacional o individual en un momento dado..



Reflexión

¿Qué tensiones ha enfrentado o está enfrentando tu organización?

Tendencias y desafíos del **entorno** que enfrentan las Organizaciones Miembro y sus implicaciones sobre la planificación para la sucesión

Tendencias y desafíos del entorno	Soluciones para las Organizaciones Miembro
<p>Las niñas y mujeres jóvenes son afectadas por la crisis económica <i>Las jóvenes tienen varios empleos menores y menos tiempo para el voluntariado</i></p>	<p>Empoderar a niñas y mujeres jóvenes con destrezas de vida que puedan ayudarles en sus carreras Crear un sistema de recompensas que valore el trabajo de las voluntarias y muestre apreciación, a fin de asegurar la retención Tener menos exigencias y más tareas cortas específicas, donde una voluntaria pueda administrar su propio tiempo y cumplir un cronograma acordado</p>
<p>Las mujeres tienen un papel más importante en el campo corporativo <i>Las mujeres están cada vez más concentradas en sus carreras profesionales, absorbiendo más de su tiempo y energía</i></p>	<p>Construir una organización de alto perfil que podría atraer a mujeres con antecedentes profesionales hacia puestos decisorios Tener menos restricciones sobre la presencia física y crear oportunidades para apoyar al Guidismo/Escultismo femenino a distancia</p>
<p>Estamos viviendo en la era de la globalización <i>Los jóvenes se están mudando y están a la búsqueda de mejores oportunidades</i></p>	<p>Administrar el tiempo más eficazmente, tener flexibilidad de horarios, considerar usar trabajo en equipo virtual Usar la tecnología para mantener actualizada a la mayor cantidad de personas sobre los planes/actividades y decisiones de la organización Crear un acervo de talento con los miembros que no están físicamente en la ciudad o país, pero que podrían dar su apoyo en línea, y que podrían unirse una vez que regresen al país, o que funjan de representantes en el país donde se encuentren Establecer suficiente diversidad a nivel del consejo (edad, origen étnico, clase social, habilidad física...)</p>
<p>La tecnología enriquece y facilita la vida <i>Hay una amplia gama de opciones disponibles y todo es posible al alcance de un solo clic</i></p>	<p>Usar la tecnología y las redes sociales para comunicarse con los jóvenes</p>

ESTUDIO DE CASO 1: Brecha en el liderazgo juvenil en una organización pequeña

Situación: Una Organización Miembro pequeña de unos 1.000 miembros ha mantenido a la mitad de sus miembros del consejo en distintos puestos decisorios durante los últimos nueve años.

Aunque el consejo está trabajando apasionadamente para cumplir con la misión de la organización, sus estatutos no permiten que más de la mitad de ellos continúen como miembros del consejo. Les urge hallar sucesores para la próxima elección del consejo en tres años.

Uno de los principales retos es que la mayoría de los dirigentes calificados dejará la Asociación entre las edades de 25 y 40 años para seguir una carrera profesional, estudios superiores o una mejor oferta de trabajo en el exterior.

Desafíos principales:

- Retención de talento
- Brecha generacional
- Brecha de dirigencia
- Dificultad en ubicar a personas que estén dispuestas a aceptar un puesto decisorio

Cómo prepararse para la sucesión:

Durante varios años el consejo ha venido discutiendo cuán difícil es retener a buenos dirigentes debido a la situación sociopolítica de muchos países (por ejemplo, debido a la crisis económica, bajos ingresos, falta de oportunidades).

No es sencillo decidir cómo mantener a los grandes dirigentes en la organización a lo largo del tiempo. Esto varía considerablemente, dependiendo del tamaño de la organización y los recursos disponibles. Una organización que depende demasiado de unos pocos dirigentes está en riesgo cuando esos dirigentes decidan abandonarla.

Para poder crear un buen plan de sucesión, en este caso específico es importante construir una cultura de desarrollo de dirigentes.

Ésta incluye:

Una mirada a los recursos actuales de dirigencia. Esto incluye dirigentes formales (con títulos), dirigentes informales, activos y fortalezas de la dirigencia, y qué destrezas de liderazgo adicionales se necesitan para cumplir mejor con la misión de la organización.

La creación de una descripción corta de lo que significa ser un dirigente en la organización (una declaración que describa las expectativas, la conducta y el papel).

Compara tus actividades con las de otras organizaciones. Esto incluye estudiar la forma en que organizaciones similares atraen y desarrollan a sus dirigentes, y decidir qué enfoques usar dentro de tu organización.

Crear un plan escrito de desarrollo de dirigentes. No sólo consiste en hacer el borrador y aprobar el plan, sino destinar recursos al mismo y hacer que algunos individuos o equipos se responsabilicen por éste.

Hacer que el plan sea parte del sistema. Esto incluye integrar el plan de desarrollo de dirigentes dentro de los planes anuales y estratégicos de la organización, anotando los acontecimientos más importantes y estipulando la revisión del avance.

Para pequeñas organizaciones con presupuestos reducidos, gran parte del debate podría centrarse en aclarar los papeles del consejo, personal y voluntarios en cuanto a proveer el liderazgo necesario. Una vez que estos papeles se hayan aclarado (junto con las necesidades de desarrollo o educación que se asocian a los mismos), resulta más fácil reasignar fondos o buscar donativos para apoyar el desarrollo de dirigentes.

CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS

Por qué la planificación para la sucesión debe ser de máxima prioridad en las organizaciones dirigidas por voluntarios:

- A menudo existen menos candidatos para el voluntariado, y también hay menos canales para el reclutamiento
- A menudo existe la carencia de incentivos tangibles
- Compite con el tiempo (familia, carrera profesional/educación, otras tareas de voluntariado), lo que hace que las personas desistan del voluntariado
- A veces existe una oportunidad limitada de desarrollar el liderazgo dentro de una organización voluntaria

Además de lo anterior, ha habido muchos cambios en la forma en que las organizaciones sin fines de lucro operan hoy día, incluyendo:

- Las nuevas tendencias en actitudes, experiencias, creencias y valores de una organización
- La habilidad de impulsar experiencias de aprendizaje que estimulen una mayor reflexión
- Nuevas tensiones entre el poder y la influencia para lograr que se hagan las cosas, y el hecho de que los dirigentes y gerentes modernos son cada vez más dependientes de la colaboración de los demás
- Un claro desplazamiento de los consejos de gobierno operativo a los consejos de gobierno por políticas

TENDENCIAS QUE AFECTAN EL SECTOR SIN FINES DE LUCRO

Recursos financieros

- Donantes que se desplazan del financiamiento básico hacia el financiamiento de proyectos; del financiamiento por múltiples años hacia el financiamiento de corto plazo
- Competencia incrementada en los campos de recaudación de fondos y creación de donaciones
- Demandas incrementadas en el proceso de aplicación
- Normas más altas esperadas de las propuestas y aplicaciones
- Los requisitos de generación de informes y rendición de cuentas a menudo exceden los recursos y capacidad disponibles

Recursos humanos

- Demografía cambiante de la base de voluntariado
- Los salarios de los empleados remunerados están por debajo del índice de mercado y sin un paquete atractivo de beneficios del empleado
- Más puestos de contrato debido a la naturaleza del financiamiento de proyectos

Asociaciones, redes y colaboración

- Enfoques más integrales, integrados y horizontales hacia la vida comunitaria
- Coaliciones y redes se forman entre subsectores
- Los donantes exigen que se formen asociaciones para las propuestas de donaciones

Relaciones con el Gobierno y otros sectores

- Los diálogos sobre políticas públicas se inician a todo nivel
- El Gobierno no sólo considera al sector como un mecanismo de entrega de servicios, sino como un vehículo para el compromiso ciudadano
- Más asociaciones multisectoriales alrededor de la salud comunitaria y el desarrollo social y económico (economía social, asociaciones públicas/privadas)
- Cambios en los arreglos de costos compartidos entre órdenes del Gobierno

Diversidad e inclusividad

- Cambios en demografía
- El personal del sector voluntario y la base de voluntariado no siempre reflejan la diversidad cultural del país

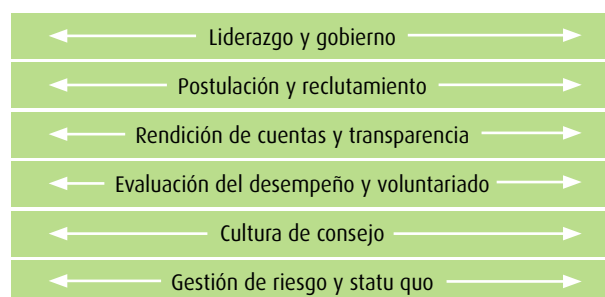
Valoración y evaluación del desempeño

- Énfasis en los resultados e impactos sociales y económicos
- Las exigencias de las partes interesadas compiten entre sí y son contradictorias

La comprensión del entorno actual nos ayudará a entender las nuevas tendencias para el gobierno de los consejos, las implicaciones para los miembros del consejo de Organizaciones Miembro, y nos ayudará a identificar los recursos, modelos emergentes y buenas prácticas para la planificación para la sucesión dentro de las organizaciones.

ÁREAS CLAVE QUE AFECTAN EL PERFIL Y DESTREZAS NECESARIAS DE LOS POTENCIALES MIEMBROS DEL CONSEJO

* Las flechas reflejan la tensión entre las destrezas y los papeles



Una serie de Organizaciones Miembro están enfrentando con mayor frecuencia los desafíos de atraer o elegir miembros del consejo calificados, así como la importancia de proveer orientación y capacitación continua. Sigue siendo importante tener miembros del consejo con una fuerte creencia en la misión de la organización y la capacidad de asumir un compromiso de plazo. Sin embargo, para poder estar equipados individual y colectivamente para supervisar la organización y asegurar su futura viabilidad, también se exige que los miembros posean las destrezas y talento que coincidan con las necesidades de la organización.

DESAFÍOS CLAVE EN EL GOBIERNO DE CONSEJOS Y LAS IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES MIEMBRO EN CUANTO A LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN

Tendencias y desafíos en el gobierno de consejos	Soluciones para Organizaciones Miembro
<p>Mayor enfoque hacia el gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia sobre la importancia del gobierno para las organizaciones • Mayor sentido de responsabilidad por parte del consejo o de sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener consenso para revisión de gobierno • Mejorar los conocimientos del consejo acerca del gobierno y detectar a dirigentes con destrezas en este campo
<p>Mayor demanda y menor oferta de presidentes ejecutivos calificados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor demanda por jubilación temprana • Mayor número de consejos sin fines de lucro que buscan presidentes ejecutivos altamente talentosos • Mayor énfasis en consejos basados en destrezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar para la sucesión y desarrollar un proceso de postulación • Hallar buenos presidentes y seleccionar, crear y desarrollar dirigentes • Atraer y retener personal y dirigentes del consejo calificados que puedan satisfacer las necesidades de la organización y asumir el compromiso a plazo que se requiere • Lograr un equilibrio adecuado de destrezas en el consejo
<p>Crecientes expectativas y requisitos para miembros del consejo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de que los miembros del consejo colaboren en la recaudación de fondos así como en el gobierno • Mayor compromiso a plazo • Mayor demanda por miembros del consejo altamente profesionales con visión para los negocios y juegos de destrezas específicas • Mayor énfasis en el desarrollo y aprendizaje continuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, capacitar, desarrollar y comprometer a los miembros del consejo y hallar los fondos para hacerlo • Aclarar las descripciones de puestos • Cerciorarse de que exista apoyo adecuado a los miembros del consejo, e informarlo a candidatos potenciales al consejo • Abordar los desafíos planteados por miembros del consejo nombrados o designados • Lograr la combinación apropiada de recaudadores de fondos y administradores en el consejo y definir el papel de la filantropía para los miembros del consejo • Hacer más énfasis en identificar y llevar al consejo los juegos de destrezas adecuados, incorporándolos al proceso de postulación
<p>Mayor demanda por eficacia y efectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo de consejo eficaz e irse moviendo hacia un enfoque más estratégico • Desarrollar políticas y procesos más efectivos • Desarrollar un método eficaz de comunicación • Mejorar la efectividad de las reuniones del consejo • Entender el papel del consejo en la planificación estratégica y aumentar la competencia de los miembros del consejo en esta área • Desarrollar la capacidad del consejo en evaluar oportunidades de asociación <p style="text-align: right;"><i>Continúa al dorso</i></p>

Tendencias y desafíos en el gobierno de consejos

Soluciones para Organizaciones Miembro

Más énfasis tanto en los procesos como en la cultura, y el equilibrio entre ambos

- Desarrollar un modelo de consejo y los procesos y políticas que apoyen ese modelo
- Lograr el equilibrio adecuado de poder entre el presidente, el presidente ejecutivo y el consejo
- Mantener buenas relaciones entre el consejo y el personal
- Promover una cultura de compromiso y debate constructivo

Mayor demanda por transparencia y rendición de cuentas

- *Más énfasis en el proceso*
- *Mayor formalidad en las auditorías financieras*

- Equilibrar la implementación de normas con los recursos disponibles
- Asegurar su cumplimiento
- Formalizar la rendición de cuentas y la administración
- Determinar las necesidades de información del consejo y formular las preguntas correctas que se deben hacer

Mayor énfasis en la medición del desempeño

- *Mayor énfasis en medir la eficacia de los consejos*
- *Mayor uso de las autoevaluaciones por parte de los consejos*

- Fijar los objetivos adecuados para la organización, el consejo y el presidente ejecutivo, y determinar formas eficaces de medir su desempeño

Se da una mayor atención a la gestión de riesgos

- Evaluar y administrar los riesgos
- Desarrollar la competencia de los miembros del consejo en cuanto a la gestión de riesgos
- Mantener los seguros adecuados



Estudio de caso 2 : El efecto de estructura en la planificación para la sucesión dentro de una organización grande

Situación: Una Organización Miembro de 200.000 miembros había experimentado un aumento en su afiliación, que en muy corto tiempo llegó a 1.000.000 de miembros debido a una legislación estatal que incorporó el Guidismo/Escultismo femenino como una actividad vespertina en las escuelas públicas.

Desafíos principales:

- Modificar la estructura de la organización
- Fijar prioridades para reclutar más dirigentes
- Detectar más talento para el consejo
- Crear relaciones

Cómo crear sucesión para una organización grande:

Esta organización grande es administrada por voluntarias elegidas que van y vienen.

Los mandos medios de esta organización tienden a poner mayor énfasis en políticas, procedimientos y acuerdos formales, tales como contratos, y no tanto énfasis en relaciones. Debido a un entorno donde las prioridades cambian conforme cambian los dirigentes electos, los mandos medios también tienden a ser adversos a los riesgos.

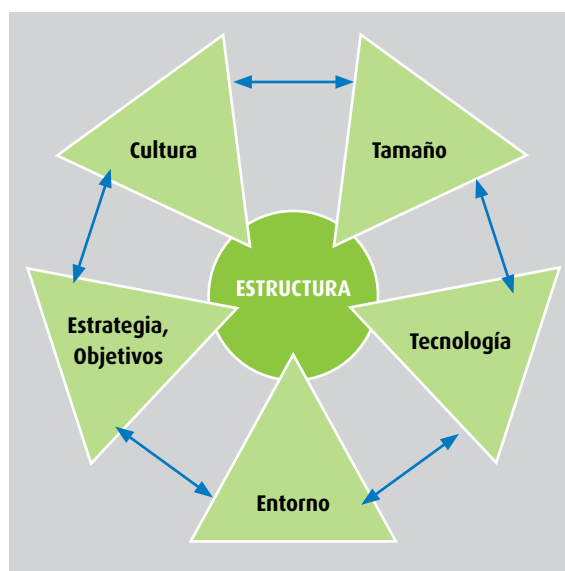
Para poder crear un buen plan de sucesión, vale la pena destinar tiempo y energía a reconsiderar la estructura organizativa para que calce mejor y se adapte a la nueva situación imperante.

El diseño organizativo nos permite calzar las estructuras y políticas internas para que satisfagan las exigencias del entorno externo y la estrategia competitiva.

Las variables contextuales que deberán considerarse al identificar una estructura organizativa son: entorno, tecnología, tamaño, objetivos y cultura. Ver diagrama.

La conciencia de las variables contextuales es mucho más que un proceso de identificación; en realidad ayuda a fijar el aspecto de creación/visión de la estructura. Esencialmente, las organizaciones desean determinar cómo organizar su estructura, sus mecanismos de control, comunicaciones, innovaciones, relaciones interdepartamentales, toma de decisiones y principios rectores, de manera que les permita un desempeño óptimo.

Al considerar estas variables contextuales y cómo se diferencian dentro de los paradigmas de organización, las Organizaciones Miembro pueden determinar mejor el efecto que esas variables tienen sobre su estructura.



Continued overleaf

ESTUDIO DE CASO 2 *Continuado*

El trabajo del consejo de crear sucesión y sustentabilidad podría ser muy complejo, especialmente conforme la organización va creciendo. Esta sección destaca algunas categorías de temas generales que probablemente surjan mientras se realiza la reestructuración:

- **Evitar el agotamiento de los voluntarios:** Las Organizaciones Miembro son impulsadas en gran medida, si no en su totalidad, por el esfuerzo de los voluntarios. Para ayudar a mantener al voluntariado actual participando activamente, es bueno que los voluntarios se sientan a gusto con su esfuerzo y no se sientan sobrecargados de trabajo; una buena estructura organizativa contribuye en este aspecto.
- **Estabilidad de largo plazo:** En todas las organizaciones, las personas que mantienen funcionando la organización eventualmente se marcharán, así que la clave para mantener las cosas andando es desarrollar la organización de manera que no sea demasiado dependiente en una sola persona. Una de las mejores formas de hacerlo es creando una estructura organizativa sólida.
- **Mayor eficacia:** Cualesquiera que sean las prioridades de una organización, ya sea aumentar el número de voluntarios, detectar talento, o poner énfasis en atraer miembros de consejo calificados, estas prioridades tendrán más posibilidades de realizarse si existe una buena estructura organizativa.
 - Entender el papel del consejo en la planificación estratégica y aumentar la competencia de los miembros del consejo en esta área.
 - Poner mayor énfasis en identificar y llevar los juegos de destrezas adecuados al consejo, incorporándolos en el proceso de postulación.

Preparar dirigentes: Una de las consideraciones al entrevistar a candidatos para el consejo es su potencial de liderazgo. No todos los miembros del consejo tienen potencial de liderazgo, pero cuando lo tienen, es una buena práctica tratar de moverlos a puestos donde asumir el liderazgo sería una progresión natural. Resulta una buena práctica darles algunas tareas para ver cómo responden al reto. Asimismo, en organizaciones que tienen dos o tres vicepresidentes, habrá más posibilidad de que uno de ellos se enfrente al reto y resulte en un buen dirigente..

Participación activa del consejo: Otra organización se asegura de que el presidente y el consejo completo tengan un papel preponderante en la selección de miembros del consejo. El consejo discute los problemas de sucesión en cada reunión del consejo; o sea, discuten sobre qué destrezas se necesitan para el próximo período y los criterios para los nuevos miembros del consejo.

Mercadotecnia y comunicaciones: La necesidad de que haya un reconocimiento de marca y mercadotecnia para crear una identidad visible, así como de atraer y retener talento que se sienta orgulloso de pertenecer a la organización.

En el caso de esta Organización Miembro, la atención a la estructura organizativa también implica atención al reconocimiento de marca y a impulsar el liderazgo. La mayoría de la gente se vería atraída a una organización que está marcando la diferencia y que está bien delimitada en la sociedad.

Si la organización fuera tanto para niñas como para niños, existen aún más circunstancias que hay que tener presentes, tal como el equilibrio entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en el desarrollo de programas, y ajustarse a las políticas de más de una organización mundial: la Asociación Mundial de las Guías Scouts, así como la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS). Algunas organizaciones tienen reglas acerca de doble presidencia en todos los puestos decisivos clave; otras tienen límites de cuotas; por ejemplo, no más de 60 por ciento de miembros del mismo género en un comité.



El gobierno tiene ciertos principios que son comunes a todo nivel de los sectores públicos, privados y sin fines de lucro. Éstos son: transparencia, designación clara de papeles y responsabilidades, probidad financiera, rendición de cuentas y análisis de los resultados. Se debe reconocer que los principios de un buen gobierno se aplican a todas las organizaciones, sin importar su tamaño. La estructura tendrá que hacerse a la medida de la institución dependiendo de su tamaño, pero los principios permanecerán iguales.

EL ILUSTRE BOB RAE SOBRE PRÁCTICAS DE GOBIERNO EN LOS CONSEJOS

Otro desafío que enfrentan algunas organizaciones son las democracias debilitadas: un número decreciente de personas que toma parte en las asambleas decisorias y debates democráticos sobre el programa educativo y asuntos constitucionales, etc. Para enfrentar este desafío, podría ser optativo llevar a cabo estos debates y votaciones acerca de decisiones a través de medios electrónicos.

Las democracias debilitadas podrían exigir un esfuerzo redoblado para asegurar una diversidad equilibrada de representantes en sus órganos decisorios, en cuanto a:

Edad

(jóvenes, 20 a 35 años, 35 a 50, 50 o más)

Estado académico y profesional

(o sea, educadores, economistas, administrativos, académicos, trabajadores de salud, patronos, empresarios, etc.)

Intereses

(ambiental, política de la mujer, mercadotecnia, niños, beneficencia, recaudación de fondos, etc.)

PUNTOS DE REVISIÓN

¿Toma en cuenta tu organización?:

- Edad, educación, intereses y alineación de género
- Tendencias en tu entorno y cultura
- Gobierno de consejo versus finanzas/recaudación de fondos



DEBATE/REFLEXIÓN

¿CULTURAS DE SUPERVIVENCIA?

- ¿Cómo apoya tu cultura nacional el tener mujeres tomadoras de decisiones?
- ¿Cómo lidias con este hecho?
- ¿Tienes una cultura a nivel nacional que evita que la vida organizativa prospere?
- ¿Cómo lidias con este hecho?
- ¿Cómo discutes y quizás obtienes apoyo para desarrollar una estrategia realista de planificación para la sucesión?
- ¿Tiene tu país leyes que apoyan o evitan que tu organización tenga el mejor sistema de sucesión. ¿Cómo y por qué?
- ¿Cómo haces coincidir los cambios en la estructura familiar y papel de la mujer en la sociedad con la organización?



Desafíos clave para atraer y retener voluntarios que sirvan a nivel regional y mundial

La siguiente sección delinearé y exploraré los desafíos clave que enfrentan las organizaciones voluntarias en cuanto a la atracción y retención de voluntarios a nivel regional y mundial. Estos desafíos se pueden esbozar de la siguiente manera:

- **Atraer miembros de consejo y de comités capacitados**
- **Claridad de papeles**
- **Desarrollo de miembros de consejo y de comités**
- **Proceso y cultura**
- **Rendición de cuentas y administración**
- **Liderazgo**
- **Medición de eficacia del consejo y de comités**



Sugerencia

- Concede oportunidades para que los individuos formen equipos de apoyo que se complementen entre sí
- Usa un perfil de personalidad para papeles de equipo, como los Roles de Equipo Belbin para descubrir y optimizar los papeles roles de tu equipo

Roles de Equipo Belbin:

Una teoría descubierta por la Dra. Meredith Belbin y su equipo en la década de los setenta. Ellos descubrieron que 'diferentes individuos mostraron diferentes Roles de Equipo a diversos grados.' Para mayor información, visita www.belbin.com

ATRAER MIEMBROS DE CONSEJO Y DE COMITÉS

Encontrar voluntarios calificados que se desempeñen a nivel regional y mundial sigue siendo un reto, ya que hoy en día los consejos y comités requieren, más que nunca antes, de mayores destrezas, experiencia y tiempo.

La disponibilidad de voluntarios calificados se ha visto reducida. Los problemas clave que enfrentan las organizaciones en atraer miembros calificados incluyen: responsabilidad por los miembros, hallar y retener personas calificadas, planificación para la sucesión, el proceso de postulación, criterios de elección, y remover a miembros que no reúnan las necesidades de la organización.

Es estupendo tener procesos en curso, pero si no se tienen miembros calificados, no sirve de nada. En un buen comité a menudo puedes operar con sistemas que no son tan rígidos ni estructurados. Los miembros calificados de un comité son aquellos que tienen alguna medida de flexibilidad, visión, inteligencia y humildad. Un buen consejo es aquel que atrae buen personal, y ese buen personal trabaja eficazmente con su consejo; sacan lo mejor de sí mismos.

DR. C. GILVEN, FUENTE: SUCCESSION. ARE YOU READY?

CLARIDAD DE PAPELES

Cuando los miembros de un consejo o comité tratan de cumplir con sus deberes de gobierno, la claridad de papeles reviste singular importancia en un número de áreas.

Área de especialización: Cuando una elección está basada en destrezas, el voluntario presentará una gama diferente de pericias y competencias que puedan satisfacer las necesidades del consejo o comité. Esto ayudará a crear una mejor comprensión de la estrategia a implementarse para lograr el crecimiento y sustentabilidad regional y mundial.

Cada miembro será responsable de un área de trabajo específico que está bien definida desde el inicio para evitar la redundancia.

Gobierno versus recaudación de fondos: Los voluntarios sin fines de lucro a menudo desempeñan un papel doble en cuanto a gobierno y recaudación de fondos. Esto podría representar un riesgo de convertirse en el brazo recaudador de fondos para la región o el mundo, dejando de lado la función de gobierno.

Gobierno versus administración: El papel de los miembros del consejo o comité es trabajar estrechamente con la administración (miembros del personal) y establecer los parámetros dentro de los cuales operará la administración. Los voluntarios son responsables de la estabilidad estratégica y financiera de la organización. Conjuntamente, el papel de los voluntarios y del personal es trabajar en asociación para definir y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Alcanzar este nivel crítico de entendimiento podría constituir un desafío para muchas organizaciones.

DESARROLLO DEL CONSEJO O COMITÉ

Existen tres desafíos principales en el área de desarrollo del consejo o comité:

- convertirse más en un consejo basado exclusivamente en políticas
- capacitación – problemas y limitaciones de tiempo
- capacitación – desarrollar la capacitación para que se adapte a la diversa base educativa, culturas y experiencia de los participantes
- desarrollar a los miembros del consejo o comité – y vencer la inercia

Convertirse en un consejo más enfocado en políticas es particularmente difícil cuando los miembros del consejo o comité creen que ellos, en lugar del personal, son responsables de manejar la vida cotidiana de la organización.

El reto de la AMGS es la necesidad de hacer más para orientar y educar a miembros del consejo o comité acerca de sus papeles y responsabilidades, políticas y prácticas, cultura e historia.

La capacitación en áreas específicas de trabajo puede potencialmente ayudar a los voluntarios a entender mejor los objetivos de la AMGS, que a su vez les ayuda a ellos a cumplir sus responsabilidades con la organización.

PROCESO Y CULTURA

Constituye un reto tanto desarrollar políticas y procesos eficientes para voluntarios que estén alineados con las capacidades de una organización, así como desarrollar una cultura exitosa de consejo o comité.

Desafíos

Parálisis del proceso – Los comités pueden verse paralizados por los procesos y deben hallar la medida justa entre enfocarse en temas importantes y realizar el proceso correctamente.

Cumplimiento versus gobierno – El enfoque en el cumplimiento a menudo distrae del gobierno estratégico de la organización.

Tomar riesgos – Algunos consejos o comités han desarrollado el síndrome de “ir a la segura”, donde el consejo se llena de actas y documentación para asegurarse de que se hayan cubierto todas las bases, como una forma de reducir el riesgo. Este tipo de estrategia reductora de riesgos no aumenta la efectividad ni eficiencia del comité.

Adoptar prácticas apropiadas de gobierno – Puede ser difícil mantenerse actualizado con las prácticas de gobierno que están siendo adoptadas por el mundo de negocios moderno y poder introducir estas prácticas, cuando proceda, en su región con pertinencia y sensibilidad cultural.

Compromiso del consejo o comité – La AMGS necesita miembros que tomen seriamente sus responsabilidades de gobierno. Ser un miembro de un comité es un trabajo activo y no un ejercicio pasivo. Por consiguiente, resulta crucial que los miembros potenciales comprendan sus responsabilidades y que los miembros actuales recluten individuos apasionados por la organización y con voluntad de servicio.

RENDICIÓN DE CUENTAS Y ADMINISTRACIÓN

Existe una necesidad de formalizar la rendición de cuentas y administración. Resulta un reto implementar los procesos necesarios para la rendición de cuentas y una buena administración de donantes.

Ejemplo: Los donantes están cada vez más pendientes de cómo se gasta su dinero para asegurar que se utilice para el fin previsto. Cada vez es más común que los voluntarios no estén preparados para pedir dinero a las corporaciones, si no les pueden informar cómo la organización utilizó su última donación.

Una administración eficaz exige que tu consejo o comité actual prepare el camino para el futuro consejo o comité. Es responsabilidad del consejo o comité asegurarse de que la organización quede en manos de dirigentes capaces, incluyendo aquéllos que son representantes del electorado de la organización. La viabilidad y fortaleza de largo plazo de la AMGS se expandirá conforme el consejo cumpla con su deber de planificar para su sucesión y para abordar los temas de diversidad.

Las expectativas más altas para los consejos y comités y un mayor sentido de responsabilidad por parte del personal requieren que los miembros del consejo formulen preguntas más meticulosas y aborden temas difíciles cuando se reúnan alrededor de la mesa del consejo. Por ende, se dará un mayor énfasis a la visión de negocios y a una presión incrementada sobre los miembros del consejo o comité para que agudicen su enfoque.

LIDERAZGO

Liderazgo del consejo: Un buen presidente se asegurará de que haya un consejo o comité eficaz. Además del reto de hallar un buen presidente, el comité debe desarrollar un proceso para medir el desempeño de voluntarios.

Retener a la gente buena: Retener a la gente buena es un desafío a todo nivel de la AMGS. Con las demandas crecientes sobre mujeres de todas las edades, la AMGS necesita ser creativa en la forma que hacemos uso de este recurso tan preciado.

Poder: Si la balanza del poder no se mantiene entre el presidente, el consejo o comité y el personal, un individuo o grupo podría tener demasiado poder. Este posible desequilibrio de poder, ya sea percibido o real, puede llevar a problemas y/o conflicto dentro de la organización.

Medición de eficacia del consejo o comité:

Resulta importante determinar cuáles son los métodos apropiados de supervisión y evaluación para el desempeño y eficacia del consejo o comité. Los siguientes puntos de revisión podrían ponerte a pensar sobre la medición y evaluación de la eficacia de tu organización.

PUNTOS DE REVISIÓN

Cómo puedes:

- Atraer miembros del consejo o comité -- ¿cómo puedes mejorar?
- Aclarar los papeles
- Desarrollar tus comités y sus miembros
- Describir procedimientos y cultura
- Asegurar rendición de cuentas y administración
- Estructurar el liderazgo
- Medir la eficacia del consejo o comité

PRÁCTICAS EXITOSAS

DESAFÍO:

Reclutar miembros calificados del consejo o comité

PRÁCTICA EXITOSA #1: Establecer una "estrategia para detectar candidatos"

Detectar candidatos potenciales es un proceso continuo que requiere de un refinamiento activo y continuo en diferentes contextos y entornos (detectar a buenos capacitadores en la reserva regional de capacitadores, buenos recaudadores de fondos en un evento regional para recaudación de fondos, comunicadores diestros ...)

- Debes saber qué y a quién estás buscando
- Haz publicidad y usa los sitios web y revistas de la Organización Miembro...
- Haz un llamado a postulaciones de una forma atractiva
- Anima a los voluntarios y asesóralos en cuanto a su idoneidad para el consejo o comité
- Busca dirigentes comunitarios
- Busca candidatos activamente entre las "profesiones"
- Ten un proceso de solicitud con criterios definidos y competencias requeridas basado en descripción de puestos. Aunque no exista control sobre a quién se elige, trata de controlar la calidad de los candidatos
- Fomenta la presentación de solicitudes desde afuera de los consejos nacionales
- Promueve la presentación de solicitudes por parte de candidatos menores de 30 años que estén participando activamente en sus comunidades

DESAFÍO:

Capacitar, comprometer, orientar y desarrollar a miembros del comité

PRÁCTICA EXITOSA #2:

Compromiso por parte de la organización de que el desarrollo del comité es una prioridad

- Sé honesto al decirles a los nuevos miembros del consejo o comité en qué consiste ser parte del consejo y al hablar sobre el proceso por el cambio. Fija expectativas claras antes de pedirles que se unan al consejo.
- Coordina para que el presidente se reúna con los nuevos miembros del consejo o comité, individualmente o en pequeños grupos, a fin de esbozar los planes, el propósito de la organización y las expectativas.
- Insta a los miembros del consejo o comité a participar en algún aspecto de la organización para que experimenten de qué consiste la organización.
- Organiza retiros para los miembros del consejo o comité que no sólo se enfoquen en la planificación estratégica, sino en el papel actual y en evolución del consejo o comité.
- Destina tiempo al menos una vez al año para mirar hacia dónde se dirige el comité, por ejemplo, planificación de gobierno, etc.
- Incluye a algunas partes interesadas, por ejemplo, a niñas y mujeres jóvenes que se están beneficiando, y que puedan hablar apasionadamente sobre la causa y los problemas relativos.
- Fomenta la inclusión de dirigentes jóvenes en el comité. Es positivo que haya una diversidad etaria en el comité, trayendo consigo diferentes experiencias.
- Incluye a expertos para que ayuden con un proceso educativo sobre las obligaciones y responsabilidades. Incluye asesoría legal. Esto le da a la gente tranquilidad y aclaración.
- Es buena idea mantener un archivo del comité con políticas y procedimientos, pero no servirá de nada si no cuentas con un defensor que promueva su uso.
- El desarrollo del comité deberá ser preceptivo y obligatorio.
- Crea un enfoque de "amigo crítico" como una forma de apoyarse entre sí.

DESAFÍO:

Papeles y responsabilidades

PRÁCTICA EXITOSA #3:

Claridad y transparencia

- Tener directrices muy claras para el consejo regional y mundial que puedan seguirse con facilidad y celeridad.
- Definir el papel que juega el consejo o comité, los subcomités, y cada miembro del comité, etc.
 - Acordar formas claras de trabajar
 - Acordar el proceso decisorio
 - Acordar un sistema de comunicaciones y el flujo e intercambio de información – qué, cuánta y a quién
 - Información dentro del comité
 - Entre los comités
 - Entre la AMGS y el comité
 - Organizaciones Miembro
- Vincular la capacitación interna y externa estrechamente a la responsabilidad de los miembros del consejo o comité.
- Hablar abiertamente sobre temas sensibles a nivel del comité.
- Empezar por analizar varios modelos de gobierno y adoptar un modelo de práctica. Esto determinará la dirección preferida y los requisitos de educación en curso. La dirección preferida tiene que estar alineada con la misión, la visión, los valores, el plan estratégico y las necesidades de la región. Una vez determinada esa dirección, se puede importar la educación continua.
- Asegurar que la agenda del comité esté enfocada en temas estratégicos regionales y mundiales.
- El consejo o comité es responsable por dirigir el cambio.
- Los socios y asesores externos deberán participar activamente donde se requieran destrezas específicas.
- Fomentar comunicaciones abiertas, francas y oportunas entre todas las partes interesadas.
- Trabajar hacia papeles y expectativas claras.
- Tener respeto mutuo, que incluye la habilidad de discrepar y un nivel de seguridad de que tus comentarios serán bien recibidos y que no serás excluido como resultado de expresar tus opiniones.
- La confianza es vital; para poder construir confianza, uno debe entregarla.

RESUMEN

Hasta ahora en este recurso, hemos visto lo siguiente:

- Qué es la planificación para la sucesión
- Por qué es importante
- De qué manera apoyará a tu organización
- Cuáles son los beneficios de la planificación para la sucesión
- La planificación para la sucesión en la AMGS
- Cambios y tendencias que afectan la planificación para la sucesión

La siguiente sección te guiará a través del proceso de crear un plan de sucesión para tu organización.

Antes de seguir adelante, hazte las siguientes preguntas sobre tus equipos de liderazgo actuales.

- ¿Cuáles son los desafíos principales que debemos tener presentes en nuestra organización?
- ¿Qué oportunidades nos podría ofrecer la planificación para la sucesión?
- ¿Qué estamos haciendo actualmente para apoyar el proceso de sucesión?
- ¿Qué podríamos hacer adicionalmente para mejorar?

Quizás no tengas todas las respuestas a estas alturas, pero el hecho de reflexionar sobre éstas podría generar nuevas ideas y formas de pensar al irte adentrando en el proceso.

El proceso de crear un plan de sucesión

Las áreas clave que analizaremos en esta sección te apoyarán y guiarán en la creación de tu plan de sucesión. Existen algunas áreas que se enfocan en tareas y algunos puntos para discutir y pensar:

- **Análisis organizativo**
- **El papel del comité de selección**
- **El uso de los Estatutos**
- **El reconocimiento del servicio**
- **Los riesgos de no emprender la planificación para la sucesión**
- **Reconsideración de los beneficios**

ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Un buen punto de partida para una exitosa planificación para la sucesión es empezar por analizar las fortalezas de tu organización e identificar las áreas que necesitan mejorarse. Un análisis te ayudará a explorar: *'dónde estamos ahora y dónde deseamos estar'*. Es preferible analizar este panorama general como un solo equipo u órgano decisorio.

Existe una serie de preguntas que pueden ayudarte a identificar las fortalezas y debilidades, a saber:

- 1) ¿Qué o quién ha llevado la organización a lo que es hoy en día?
- 2) ¿Cómo perciben la organización los miembros internos y externos?
- 3) ¿Qué destrezas y conocimientos se necesitaron?
- 4) ¿Están los conocimientos organizativos imbuidos en los procesos del sistema, o son de un miembro específico?
- 5) ¿Cómo se vislumbra el futuro de la organización?
- 6) ¿Qué destrezas se necesitan para ello?
- 7) ¿Existe actualmente el talento necesario en el equipo dirigente?
- 8) ¿Existen voluntarios que puedan desempeñar un papel?
- 9) ¿Necesita la organización reclutar talento?
- 10) ¿Cómo hace la organización para construir y retener talento? ¿Cómo podría hacerlo?

Las respuestas a estas preguntas constituyen un buen punto de partida para organizar tu plan de sucesión. En tus debates, podrían discutirse temas más detallados sobre:

- la prioridad de papeles y tareas dentro de una organización
- estrategias de comunicación
- estrategias de reclutamiento necesarias
- programas de desarrollo de capacitación o aprendizaje
- la necesidad de un sistema de administración de conocimientos
- un proceso definido de entrega de mando

Estas conversaciones podrían llevar a decisiones que eventualmente se convertirán en el plan de sucesión de tu organización.



Ejemplo

La planificación para la sucesión, desde el punto de vista de las OM

Cómo administrar la planificación para la sucesión:

Publicidad - Instamos a los miembros del consejo y al personal que empiecen a considerar la planificación para la sucesión lo antes posible en el período.

- Hemos presentado la posibilidad de que los períodos se extiendan un año más, de manera que haya algún traslape entre la persona que se va y la nueva persona que empieza. La persona anterior puede instalar a la nueva persona en su cargo.

“Personas Recurso” – éstos son puestos disponibles para aquellas personas que desean participar sin asumir un período completo. Deben ser electas para una misión específica, como ser parte de un equipo que organizará un evento. Estos puestos son idóneos para aquellas personas que desean un compromiso limitado, pero que también ayudan a realizar parte del trabajo. También da la posibilidad de hacer participar gradualmente a personas que temen empezar de lleno con un “trabajo muy exigente”, pero que más adelante podrían asumir aún más responsabilidades.

- Empieza con el procedimiento de reclutamiento. Cualquier organización debe escoger sus prioridades al elegir a un miembro potencial del personal. Su descripción del puesto debe delinear claramente las calidades que debe poseer el candidato, lo que necesita tener y lo que la organización desea que tenga
- Usa esta descripción del puesto para seleccionar perfiles y explicar claramente la carga de trabajo y los requerimientos de la labor.
- Existen “procedimientos” y “manuales” para ayudar a las personas a iniciarse en sus funciones.



Ejemplo

Ejemplos de las Guides Catholiques du Belgique y de las Girl Guides of Australia

1. Grupos responsables y que participan activamente

- Cada persona es responsable de su propia sucesión.
- El equipo completo participa activamente en identificar a candidatas potenciales, inclusive la gente que ya fungió el puesto previamente (por ejemplo, una nueva candidata o Comisionada Internacional potencial se reunirá con una o dos comisionadas internacionales previas para discutir las funciones).

2. Desafíos

Asegurarse de que las personas piensen sobre la planificación para la sucesión antes de que sea demasiado tarde. Para lograr esto, se necesita tener una estructura y un plan en marcha.

3. Logros

Actualmente estamos instalando a una nueva candidata para Comisionada Internacional; ella se ha reunido con tres Comisionadas Internacionales previas, se le ha informado su descripción del puesto y ella ha aceptado la tarea. Ella aceptó bajo la condición de que nos pueda contactar cuando lo necesite (y podría participar en la capacitación para nuevos miembros del consejo nacional).

El proceso anterior se acaba de realizar para la nueva Presidente (y también se realizó para la previa, quien había sido candidata, pero no fue electa por la Asamblea Nacional). Nuestro proceso hizo posible identificar una nueva candidata a corto plazo y organizar una elección después en poco tiempo.



Sugerencia

Conforme vayas creando tu plan, recuerda los beneficios clave de la planificación para la sucesión:

Liderazgo → Continuidad → Estabilidad

Liderazgo

- Desarrolla liderazgo dentro de la organización
- Mejora el apoyo a dirigentes a través de su empleo
- Se enfoca en la continuidad del liderazgo y mejora la transmisión de conocimientos
- Contrarresta la creciente dificultad de reclutar dirigentes externamente
- Desarrolla talento y crecimiento de largo plazo

Continuidad

- Crea el vínculo entre el presente y el futuro
- Reúne los requisitos de desarrollo de los puestos existentes (y puestos futuros potenciales)
- Provee una supervisión y rastreo más eficaces de los niveles de competencia y las brechas en destrezas
- Trae consigo nuevas ideas y talento
- Desarrolla a las personas dentro de la organización

Estabilidad

- Mejora el compromiso y, por lo tanto, la retención
- Trabaja hacia la continuidad de políticas y operaciones
- Aumenta la estabilidad de la organización
- Mejora la motivación y el espíritu de trabajo del personal
- Asegura el crecimiento continuo y la supervivencia de la organización

EL PAPEL DEL COMITÉ DE SELECCIÓN

En muchas organizaciones a Recursos Humanos le corresponde el papel de asegurarse que se dé la planificación para la sucesión. Sin embargo, resulta esencial que cualquier equipo dirigente también se apropie del proceso de planificación para la sucesión, a fin de asegurar su implementación y éxito continuo.

El comité de selección puede apoyarte de las siguientes formas:

- Determinar qué papeles y destrezas son críticas para el crecimiento de la organización
- Llevar a cabo un Análisis de Gestión de Riesgos para esos papeles críticos, incluyendo tanto la probabilidad de riesgo como la seriedad de las consecuencias para cada riesgo
- Analizar y abordar las brechas reveladas por el proceso de planificación para la sucesión
- Identificar y comprender las necesidades de desarrollo de los voluntarios para ocupar esos puestos
- Ayuda a asegurar que los voluntarios hayan sido buscados, seleccionados y elegidos
- Asegurar que todos los voluntarios clave comprendan sus papeles y responsabilidades
- Enriquecer los planes de sucesión a través de debates frecuentes dentro del Consejo Nacional

- Crear un equipo que sea responsable de detectar talento dentro de la organización
- Identificar a los que tengan mejor desempeño en todos los comités y asegurar de que estén comprometidos plenamente y satisfechos de quedarse con la organización
- Revisar constantemente el proceso de sucesión y si el desarrollo individual planeado se ha llevado a cabo
- Discutir frecuentemente las expectativas y planes futuros para los papeles clave, incluyendo su motivación y sentimientos para los cambios que hay por delante
- Tener por principio discutir los estatutos en cuanto a la sucesión y los procedimientos de elegir y designar personas en los puestos clave

ACCIÓN

Conversa con tu comité de selección para ver cómo te pueden apoyar en la creación de tu proceso de planificación para la sucesión.

USO DE LOS ESTATUTOS EN LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN

Aquellos *estatutos* que tengan papeles y términos de referencia claramente definidos constituyen una herramienta útil en la planificación para la sucesión. Cuando se usan eficazmente, se espera que los individuos dentro de la Asociación respeten los términos de referencia, lo que permitiría que otras personas hagan una transición a ciertos puestos. Los estatutos deberían definir el proceso de selección de candidatos para distintos puestos. El reclutamiento de individuos debe ser el resultado de un proceso democrático auténtico, donde cada dirigente tiene la oportunidad de servir a la organización basado en las destrezas que posee.

Estatutos...

“Un compendio de principios fundamentales o precedentes establecidos en cuanto a la forma en que se gobierna una organización”

WIKIPEDIA, 2011

Términos de referencia...

“Describen el propósito y estructura de un papel, proyecto, comité, reunión, negociación o cualquier conjunto similar de personas que han acordado trabajar juntas para lograr un objetivo común”

WIKIPEDIA, 2011

El proceso de crear una estrategia de planificación para la sucesión para un consejo nacional, comité regional o local, grupo de trabajo o personal de carrera, es casi el mismo. Sin embargo, existen desafíos especiales en asociaciones fusionadas y mixtas que tienen una diversidad desbalanceada entre niños y niñas, o un desequilibrio en el número de dirigentes femeninos o masculinos en comparación con la relación entre niños y niñas como miembros.

En asociaciones con Guías, Guías Scouts y Scouts, a menudo existe una política de copresidencia, de manera que todos los grupos importantes sean dirigidos por un presidente y una presidente. El principio de copresidencia (ya sea por un hombre y una mujer o por dos mujeres) tiene varias fortalezas.

- El presidente tiene un colega con quien discutir temas y problemas importantes y difíciles
- Existe una persona responsable disponible durante feriados u otros períodos de ausencia
- Siempre hay un reemplazo listo para asumir un proyecto o tomar decisiones
- En posiciones que necesiten un servicio de emergencia las 24 horas, éste se puede brindar con más de una persona turnándose
- Rotación de las mismas personas en diferentes puestos

Para poder ajustarse a los tiempos rápidamente cambiantes y las vidas ocupadas, algunas organizaciones hacen enmiendas a sus estatutos con el fin de:

- Reducir el número de años que las personas sirven, permitiendo el escalonamiento
- Organizar el trabajo en proyectos que permitan a las personas asumir proyectos más pequeños, entrando y saliendo a su conveniencia

PUNTOS DE REVISIÓN

He aquí algunos de los temas clave que el Consejo Nacional o Ejecutivo Nacional deben tener en cuenta al desarrollar un plan de sucesión:

- Planes estratégicos y metas futuras
- Requisito de voluntariado
- Retención de conocimientos
- Políticas de comunicaciones
- Papeles críticos
- Estrategias para gestión de talento
- Evaluación de riesgo en cuanto a papeles críticos

EL RECONOCIMIENTO AL SERVICIO

La planificación para la sucesión no se trata sólo de asegurar que las personas correctas sean reclutadas y retenidas por la organización. También se trata de dar un reconocimiento positivo y proveer oportunidades de desarrollo y cambio a individuos y grupos.

Resulta esencial crear un clima positivo de reconocimiento, apreciación, motivación, aprendizaje, oportunidad y diversión. La falta de reconocimiento podría afectar negativamente la motivación de los dirigentes. Necesitamos tener tareas y trabajos que sean alcanzables y se midan los resultados, y mostrar apreciación a las personas de diferentes maneras por el trabajo que han realizado.

La salida de personas de la Asociación puede facilitar la decisión personal de participar activamente a futuro en la asociación, ya sea a través de contribuciones ocasionales o quizás hasta regresando a la asociación tras un período de ausencia. El reconocimiento de los aportes de individuos a una organización es parte importante de la planificación para la sucesión y, en general, una buena práctica en las organizaciones.

Es importante reconocer la labor y facilitar la participación de personas a diferentes niveles de tu Asociación por las siguientes razones:

- Algunas personas no desean ofrecerse y postularse a sí mismos, así que esperan que alguien más los postule
- Otras no quisieran postular a un dirigente competente, si temen que pueda causar brechas en la dirigencia de su propia unidad
- Algunas personas temen proponer ideas, si podría significar que se les pida realizar la tarea ellos mismos
- Si las ideas o las personas sugeridas no se están usando después de un tiempo, aquellas personas podrían desalentarse o perder interés



DEBATE / REFLEXIÓN

De vuelta a ti

- ¿Dónde y cómo se te han dado oportunidades para marcar una diferencia en las decisiones y vida de tu organización?
- ¿Has tenido un papel preponderante en identificar y alentar a otras personas para que ocupen ciertos puestos?
- ¿Has estado enviando sugerencias a tu organización para que sean consideradas por el órgano que toma las decisiones?

Los riesgos de no emprender la planificación para la sucesión

Sin la implementación de un plan de sucesión, podría haber consecuencias significativas para una organización, que incluyen:

- **Pérdida de experiencia y conocimientos en la organización**
- **Pérdida de continuidad**
- **Brechas en el liderazgo**
- **Relaciones perjudicadas con clientes y asociaciones**
- **Tiempo y esfuerzos perdidos para reclutar y capacitar a los empleados y voluntarios sustitutos**
- **Incapacidad para alcanzar la misión y realizar la visión**
- **Brechas importantes en conocimientos históricos sobre la organización**
- **Un sucesor sin preparar o no calificado en un puesto clave**
- **Incertidumbre entre el personal y posiblemente un bajo espíritu de trabajo**

Si una organización se queda sin un dirigente competente, puede verse perjudicada. En una situación imprevista, podrían adoptarse soluciones "apaga incendios" ineficaces. Un reemplazo temporal es a menudo la única solución, y el resultado final podría ser que la organización tampoco se desempeñe bien temporalmente.

PUNTO CLAVE

Piensa en la planificación para la sucesión en términos de un negocio. Sin una planificación para la sucesión, un negocio que ha alcanzado el éxito podría fácilmente venirse abajo. El negocio crece en parte porque tiene un dirigente con experiencia, motivación y habilidad. Sin la debida planificación para la sucesión, el futuro éxito de la empresa no sería tan certero una vez que falte ese dirigente. Con tanto en juego, la planificación para la sucesión debe ser una prioridad y formar parte del plan estratégico de toda organización.

Hoy...

Una buena administración y esfuerzo conjunto entre los tomadores de decisiones construye una organización estable, fuerte, empoderada y conciente.

Mañana...

De repente, una persona clave se va inesperadamente por alguna razón y la vida de la organización se trastorna al instante.

En el Futuro...

El grupo restante de tomadores de decisiones se enfrenta a una decisión crítica, pero si ellos cuentan con una estrategia de planificación para la sucesión, podrían implementarla para reclutar a un sucesor, mientras van desarrollando nuevo talento para futuras sucesiones.



SUPUESTOS

En los consejos nacionales y comités a menudo se usa un período máximo de seis años o dos trienios para los puestos clave, como una regla natural y aceptable para la sucesión en órganos decisorios.

Algunos estatutos estipulan que todos los miembros del comité deben elegirse en una sola asamblea, mientras que otros operan bajo un cronograma donde los miembros son elegidos por dos períodos, y sólo la mitad de ellos son nombrados en cada elección. Bajo esta última estrategia, siempre habrá miembros experimentados en el consejo o comité durante cada período.

Siempre existirán riesgos de tener ya sea un consejo 'viejo' o un consejo muy 'joven'. La planificación para la sucesión tiene el propósito de asegurar de que se llegue a un equilibrio.

Existe una categoría especial de dirigentes en las Organizaciones Miembro de la AMGS que operan principalmente en unidades relacionadas con centros educativos. Aquí los docentes están encargados de dirigir las actividades del tiempo extracurricular en el centro educativo.

En vista de que las actividades del Guidismo/Escultismo femenino exigen una cantidad razonable de planificación, autocapacitación y participación activa, muy a menudo los dirigentes, o docentes, son los más jóvenes y menos experimentados. También son los que probablemente pasen su función de liderazgo en el Guidismo/Escultismo femenino a otros docentes. Con muy poco espacio para la planificación para la sucesión, los nuevos dirigentes aprenden 'sobre la marcha'.

PUNTOS DE REVISIÓN

¿Tiene tu organización lo siguiente?:

- Un sistema bien pensado para su crecimiento sostenido y supervivencia
- Continuidad en cuanto a políticas y operaciones
- Estabilidad
- Miembros y dirigentes que alientan y motivan a los demás
- Un sistema para el desarrollo del personal (que da oportunidades para aumentar o mejorar las destrezas y desarrollar nuevas ideas y talento)
- Procedimientos para elecciones revisados y actualizados para todo nivel de la organización

A continuación se esbozan algunos puntos clave que debes recordar a la hora de crear tu proceso de planificación para la sucesión:

- **Priorizar** los papeles y tareas dentro de la organización
- Decidir cuáles son **papeles críticos** en asegurar la calidad y continuación de tu labor
- Decidir y priorizar la **información crítica que se necesita para esos papeles** y diseñar una **estrategia de comunicaciones**
- **Reclutar** – personas competentes
- **Capacitar** y desarrollar – para realzar los conocimientos, destrezas y habilidades relativos a las tareas importantes
- **Crear un sistema de evaluación del desempeño y administración por reconocimiento** – como preparación para el ascenso o promoción hacia puestos cada vez más desafiantes
- **Estar siempre preparados para el cambio** – estar listos para retener o sustituir a voluntarios
- Preparar a las personas que renuncian para que **transmitan** sus destrezas y conocimientos, y asuman otros desafíos
- **Mostrar apreciación** a aquellas personas que han terminado su tenencia del cargo. Sé abierto a que ellos asuman nuevas responsabilidades ya sea dentro o fuera de la Asociación.

Órgano decisorio

+

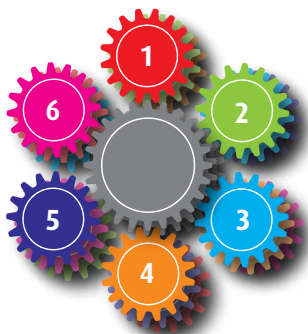
Proceso de planificación
para la sucesión



- Los equipos practican con casos supuestos, analizando "qué pasaría si...", para asegurarse que estén tomando en cuenta la mayoría de las posibilidades
- El plan de sucesión establece claramente los factores que deberán tenerse en consideración y el proceso a seguir con respecto a retener o reemplazar a la persona
- Los sistemas de gestión de sucesión tienen la intención de proveer las mejores soluciones y los caminos más cortos a la sucesión
- La organización mantiene el liderazgo, la continuidad y la estabilidad

MODELO DE PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN DE LA AMGS

La planificación para la sucesión no es una ciencia exacta. Sencillamente no existe un solo enfoque que sea apropiado para todas las situaciones. Cada organización deberá decidir cuál es la mejor manera de asegurar que haya suficientes personas capacitadas para dirigir y administrar sus operaciones y llevar a la organización entera hacia adelante.



Esta sección ofrece sugerencias para que tu organización diseñe y mantenga una estrategia eficaz de planificación para la sucesión. Podrás adaptarla y ajustarla, y añadir elementos existentes de las tradiciones y estatutos de tu organización.

La AMGS ha desarrollado un modelo de planificación para la sucesión preparado a partir de las experiencias e investigaciones compiladas a través de los años. Este modelo usa la metáfora de siete ruedas dentadas, que constan de una rueda central (la 'Estrategia de Plan de Sucesión') vinculada a seis ruedas circundantes (los elementos que hacen que funcione el plan de sucesión). Los tres estratos del modelo representan los tres niveles distintos dentro de la AMGS, a saber: las Organizaciones Miembro nacionales; las cinco Regiones y comités de la AMGS; y la estructura total de la AMGS.

Una maquinaria con ruedas dentadas constituye un sistema donde todo se apoya internamente entre sí

- Todas las ruedas circundantes ayudan a facilitar el trabajo de las demás ruedas, así como a impulsar a la rueda principal
- Si una de las ruedas circundantes se desacelera o se detiene, no necesariamente se detiene todo el proceso, sólo impide que se pueda marchar a toda máquina
- Si una rueda está tratando de ir en dirección contraria, las demás ruedas lo evitarán pero tendrán que trabajar con mayor intensidad.
- Para ir a toda máquina todas las ruedas deben trabajar juntas en armonía

Cada rueda dentada representa un elemento de la planificación para la sucesión:

- 1 Visión y estrategia**
- 2 Definir temas clave, necesidades y posibles brechas**
- 3 Reclutar talento**
- 4 Capacitar y desarrollar talento**
- 5 Proceso de entrega del mando – supervisión y evaluación**
- 6 Revisar la estrategia de sucesión, reposicionando el talento para nuevos desafíos**

Para cada uno de estos elementos, existe una recomendación sobre cómo proceder, así como algunas consideraciones de recursos humanos que deben abordarse.

El modelo se basa en métodos recomendados de planificación para la sucesión y abarca la planificación, implementación, evaluación y revisión de la estrategia de sucesión.





1 VISIÓN Y ESTRATEGIA

La planificación para la sucesión está impulsada por la estrategia

Una organización que posea una *misión*, *visión* y juego de *objetivos estratégicos* bien definidos estará en una posición más ventajosa para establecer las calidades de liderazgo y personal que se necesitan para implementar estas metas de sucesión de largo plazo.

Una buena práctica es que la planificación para la sucesión esté incorporada en la estrategia operativa de la organización y alineada con tus objetivos estratégicos. Esto le permitirá a la organización:

- Identificar las necesidades y los papeles clave para la sucesión
- Desarrollar una clara comprensión de las capacidades que se requieren para asumir esos papeles

Una Visión es una idea positiva del futuro. Tu visión debe ser una idea inspiradora, atractiva, pero realista de lo que puede llegar a ser tu organización. La redacción de la visión puede ser tan larga como quieras, pero se recomienda que la mantengas corta y memorable.

Ejemplo:

La Visión de la AMGS 2005-2011 es... "Somos un Movimiento mundial en crecimiento: la voz de las niñas y de las jóvenes que influyen en las cuestiones que les preocupan y forjan un mundo mejor." Esto cambiará y la visión de una organización cambia su visión conforme su enfoque y aspiraciones van evolucionando.

Una Misión es una declaración de tu propósito y de lo que hace tu organización.

Ejemplo:

La Misión de la AMGS es... "Ayudar a las niñas y las jóvenes a desarrollar su pleno potencial como ciudadanas responsables del mundo."

Los objetivos estratégicos son metas específicas y mensurables relacionadas a tu Visión

Ejemplo:

Los Objetivos de la AMGS son:
 Desarrollo de liderazgo
 Organizaciones Miembro fuertes y en crecimiento
 La voz de las niñas y las jóvenes

Ejemplo de una estrategia de planificación para la sucesión de una organización

Tema	Contenido	Encargado de implementación y revisión
Visión	Nuestra organización desea ser, al brindar ... para que sus miembros puedan ...	
Misión	(Cuál es la actividad principal de la asociación)	Consejo o asamblea
Grupos meta	Miembros Dirigentes Órgano decisorio Administración/sede	Asamblea tras sugerencia del consejo
Estrategia 20xx - 20yy	En el período 20xx-20yy queremos: A B C D	Consejo
Metas	A fin de implementar las estrategias anteriores, nuestras tasas de éxito para cada elemento estratégico son: A Aumentar en un % B Desarrollar para miembros C Ofrecer oportunidades de desarrollo para D Reducir en un %	
Papeles y puestos clave para este período	Presidente Ejecutivo (CEO) Presidente Suplente Finanzas Etc.	Consejo
Evaluación de riesgo de la organización	Evaluación de riesgo de la organización realizada con énfasis en los puestos y definiendo áreas de alto y bajo riesgo Por ejemplo, ¿cuál sería el riesgo para la organización si el Presidente Ejecutivo o el Comisionado Superior se fuera?	Consejo

continued overleaf

Tema	Contenido	Encargado de implementación y revisión
Política de reemplazo para papeles clave	<ul style="list-style-type: none"> • Suplente plenamente informado • Reemplazo para el puesto • Tareas con responsabilidad compartida • Decisiones publicadas entre los miembros del consejo o comité • Base de datos con decisiones y acceso compartido • Plan de emergencia 	Consejo
Estrategia para acervo de	<p>Todos los miembros inscritos (confidencialmente) en el acervo de talento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúan su potencial anualmente • Se les ofrece una entrevista anual de evaluación • Se les ofrece las oportunidades necesarias de introducción, inducción y potencial desarrollo, de acuerdo con sus competencias • Tienen acceso a comprender mejor sus propios datos registrados • Tienen acceso a la información necesaria para asumir una responsabilidad de acuerdo a su potencial • Pueden decidir renunciar en cualquier momento dado 	Consejo – la implementación delegada a un grupo designado de capacitadores y facilitadores de proyecto
Política para desarrollo de talento	<p>A todos los talentos inscritos para puestos clave se les ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos una oportunidad de desarrollo (en temas personales y relacionados con tareas) al año • Oportunidad para tomar parte en reuniones relevantes para estar actualizado • Acceso a información necesaria (actas de reuniones, decisiones, actividades) para estar actualizado 	Consejo y administración/sede

Tema	Contenido	Encargado de implementación y revisión
Política para manejo de document management	<p>Toda información se registra y se mantiene confidencial de acuerdo a leyes y reglas actuales</p> <p>A fin de evitar brechas y pérdida de información, una copia de la información clave se mantiene de manera segura en dos lugares distintos</p> <p>Toda información de emergencia está accesible para al menos x personas en todo momento. La información de contacto de estas personas es pública dentro de la organización</p>	Consejo y administración/sede
Cualquier otra observación o aspecto		

GRUPOS META

Los grupos que más nos interesan bajo un entorno específico: aquéllos a los que deseamos alcanzar y lograr que nos comprendan. Los grupos meta de esta publicación se relacionan específicamente a órganos decisorios a nivel nacional, regional o internacional dentro de la AMGS.

NIVEL DE RIESGO

La gestión de riesgo es un sistema de validación que se ha venido usando dentro de la AMGS y los Centros Mundiales. Está basado en una escala de uno a cinco que determina la severidad y posibilidad de un riesgo específico, siendo uno el riesgo más bajo (riesgoso si se provoca); tres (con instrucciones de seguridad establecidas que deberán seguirse); y cinco, el más alto (no tocar-deben tomarse precauciones serias e inmediatas). Este sistema ayuda a una organización a identificar de manera temprana cuán serio sería un evento en caso de que sucediera y cuán grande sería el daño que causaría.

(Para más información, por favor refiérete a la sección 8.1 sobre Gestión de Riesgo en el Módulo sobre Gestión de Destrezas del PDLA)



DEFINIR TEMAS CLAVE, NECESIDADES Y POSIBLES BRECHAS

Una vez que hayas decidido cuáles son las metas estratégicas clave de tu organización, podrás definir las competencias y recursos necesarios dentro y fuera de la organización.

Destrezas de liderazgo

La meta de la planificación para la sucesión es poder colocar a los dirigentes apropiados en el momento apropiado.

Descubrirás que se necesitan personas con diferentes calificaciones, destrezas y personalidades en el curso de las distintas etapas del desarrollo futuro. Existe mucha documentación sobre cómo las organizaciones pueden identificar el tipo de persona correcta para que calce en la organización en momentos específicos de su crecimiento. He aquí algunos ejemplos de los diferentes tipos de personas que podrías necesitar en el curso de distintas etapas:

Situación	Factores clave de liderazgo
Crecimiento rápido	<ul style="list-style-type: none">• Ve alternativas• Abraza el cambio• Comunica la visión eficazmente• Identifica y usa el talento• Delega autoridad
Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque de corto plazo con conciencia de largo plazo• Mantiene su postura• Comunicador claro y conciso• Motiva a las personas• Genera un equipo sólido
Entorno dinámico	<ul style="list-style-type: none">• Excelente conocimiento del entorno en general• Capaz de pensar fuera del marco• Cómodo con la ambigüedad• Pasión por el cambio• Crea sentido de urgencia• Motiva a los demás
Afiliación decreciente	<ul style="list-style-type: none">• Actitud positiva• Motiva a las personas para que vean oportunidades en lugar de amenazas• Creativo• Capaz de pensar de forma innovadora• Entusiasta



Debate

Piensa qué destrezas se necesita que tengan los dirigentes durante tiempos de:

- Crecimiento rápido
- Cambio
- Entorno dinámico
- Afiliación decreciente

Establecer un cronograma

En la planificación para la sucesión, es importante establecer un diagrama que muestre las posiciones clave actuales y la fecha en que termina su período de trabajo. Ésta es la forma más transparente de mostrar a las personas cuáles son las necesidades de liderazgo que tiene la organización. El diagrama de Gantt es una herramienta que puede resultar útil en este ejercicio.

Un **diagrama de Gantt** es una representación gráfica de la duración de las tareas medida contra el paso del tiempo. El diagrama lleva el nombre de Henry Gantt (1861-1919), quién lo diseñó entre los años de 1910-1915.

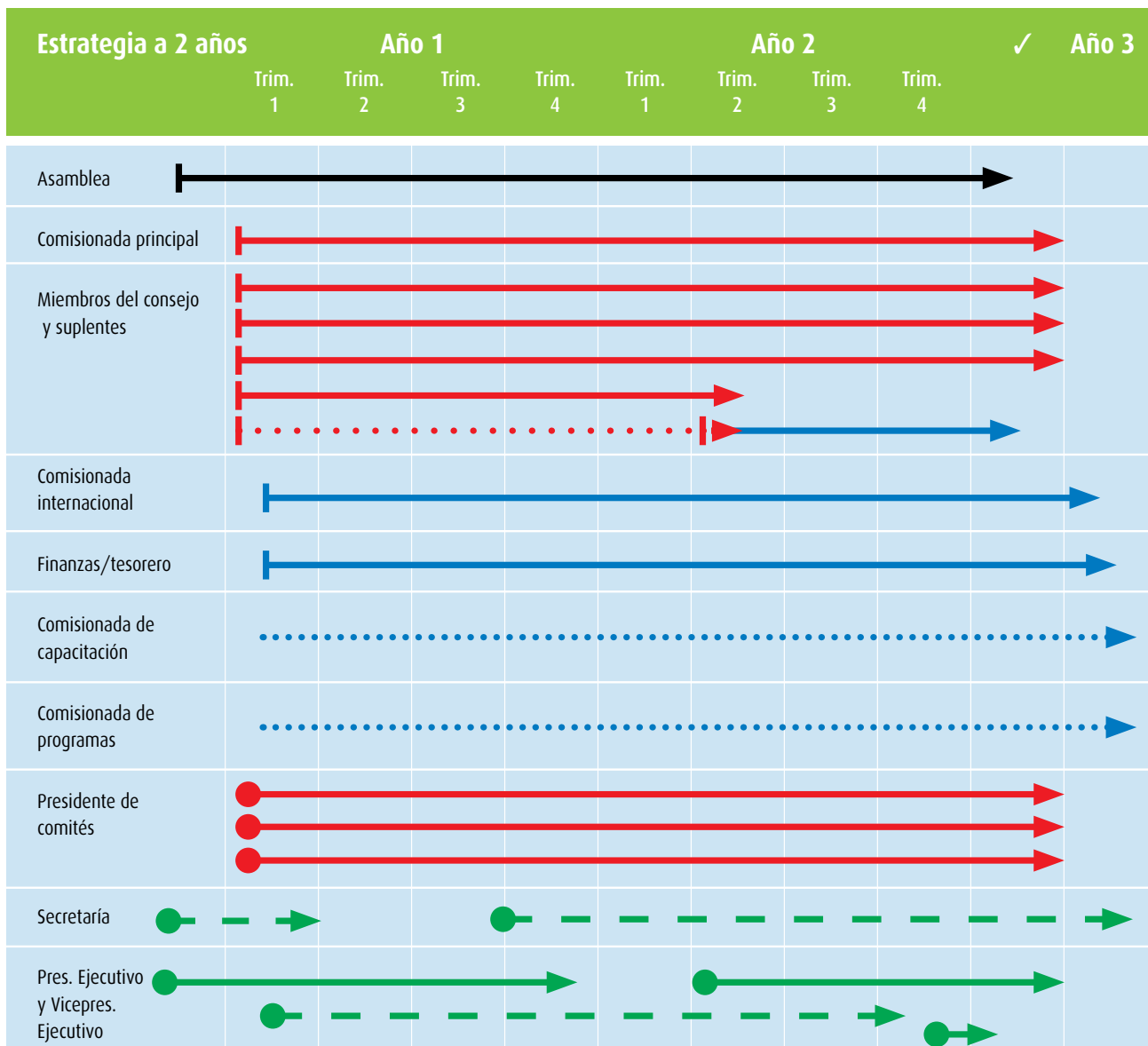
Es una herramienta útil para planificar y cronometrar las tareas y proyectos. Mediante el uso del diagrama de Gantt, la organización puede destacar los puestos clave, la duración de su período y la fecha en que estos puestos deberán ser ocupados por sus reemplazos.

Este cronograma puede motivar a tu sucesor a terminar su capacitación rápida y exitosamente, con un claro entendimiento de lo que serán sus próximos papeles y responsabilidades para las operaciones diarias.

A continuación se muestra un ejemplo de un Plan Gantt a dos años plazo para los puestos clave de una organización:

Código de color:

- Rojo:** Elegido por la asamblea
- Azul:** Nombrado por el consejo
- Verde:** Puesto solicitado y ocupado mediante aprobación del consejo
- Negro:** Sujeto a estatutos



Un cronograma es una manera fácil de visualizar el flujo, así como de detectar brechas en puestos y actividades. También marca períodos de baja actividad, como cuando se realizan elecciones y los nuevos consejos se están estableciendo en sus funciones. Esto permitirá a la organización planificar por adelantado y asegurarse de que haya actividades en marcha para mantener la vitalidad de la organización.



3 RECLUTAR TALENTO Y SUCESORES



Sugerencia Para reclutar nuevos miembros y dirigentes debes:

- Identificar papeles con antelación
- Identificar necesidades y calidades
- Identificar a candidatos idóneos

Siempre habrá personas que quieran seguir adelante hacia nuevos horizontes, en busca de nuevos desafíos e inspiración. Las organizaciones están cambiando constantemente y necesitan nuevas ideas, perspectivas y enfoques.

El reto de cada organización es asegurar de que haya suficientes personas calificadas disponibles para llevar a la organización a donde necesita llegar para alcanzar su visión.

Búsqueda de talento

Todas las personas tienen competencias, potencial y talento que pueden usarse para enriquecer la organización. Pero ¿dónde puedes hallar a las personas idóneas con el talento para servir en diferentes comités y grupos de trabajo?

He aquí algunos ejemplos de sitios donde potencialmente podrías buscar talento:

- Agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales o fundaciones
- Colegios técnicos y universidades
- Comunidades de negocios
- Recomendaciones de dirigentes clave
- Dirigentes comunitarios
- Padres de familia y otras redes sociales dentro de las comunidades
- “Acervo de destrezas” de mujeres jóvenes que hayan tenido considerable experiencia de liderazgo dentro de tu organización

Considera lo siguiente cuando busques nuevos voluntarios o miembros:

- ¿Tiene la persona que ser miembro de la asociación? ¿O podrías beneficiarte por tener una persona de afuera en ese puesto?
- ¿Pondrías un aviso o anunciarías el puesto? ¿O sólo buscarías personas dentro de tus redes?



Debate/Reflexión

Reflexiona sobre los puestos que has tenido en tu asociación, en otras organizaciones voluntarias, o en tu vida profesional. En tu opinión, ¿cuál de estos puestos ha sido?

- Demasiado largo
- Demasiado corto
- Balanceado

Considera las implicaciones de cada una de estas categorías para:

- Ti
- Tus amigos y familia
- La organización
- Tu sucesor cuando te marchaste

Finalmente, haz la misma reflexión sobre:

- Los puestos donde tú has sido el sucesor – ¿cómo se comportó tu antecesor y cuáles fueron los resultados de su comportamiento?



Sugerencia Cómo acercarse a nuevos voluntarios

Las investigaciones sobre reclutamiento de voluntarios muestran que la mayoría de las personas prefieren que se les pida que ocupen un puesto, en lugar de postularse ellos mismos para el puesto. Esto significa que deberías preguntarle a cualquiera que podría aportar potencialmente las destrezas que necesitas, aunque creas que quizás no tenga el tiempo. Quizás esa persona no esté motivada en este momento, pero tu oferta sería una buena manera de construir relaciones con voluntarios potenciales para el futuro.

Invita a talento potencial a participar en programas de desarrollo de liderazgo nacionales y/o internacionales. Tomar parte en un programa organizado de desarrollo de liderazgo, ya sea formal o no formal, podría ser muy valioso. Además de constituir excelentes foros de aprendizaje, pueden ser una buena oportunidad para establecer contactos y compartir conocimientos entre colegas. Una cálida bienvenida a la organización podría motivar a algún participante para que considere asumir papeles futuros y, de así hacerlo, ampliar su red social.



Debate/Reflexión

DESARROLLO DE TALENTO

¿De qué manera tu organización

- Busca talento?
- Desarrolla talento?
- Recompensa el talento?
- Registra el talento?
- Aprecia y mantiene contacto con personas talentosas?



Actividad

Anota los nombres de diez personas que no están actualmente en tu asociación o grupo y que podrían participar o apoyarte en tu búsqueda de nuevo talento.

Pide a esas diez personas que hagan lo mismo y repite el paso una vez más.

Se habrá creado una cadena de contactos en tan sólo tres pasos y se habrán contactado a más de 1.000 personas.

Discute los beneficios de crear redes sociales para establecer contactos. Se dice que si contactáramos a nuestra red personal y les pidiéramos a cada uno de nuestros contactos que hicieran lo mismo, repitiéndolo una vez más, en ocho pasos podríamos contactar a la población del mundo entero. Asimismo, la AMGS pone a nuestra disposición una red mundial de personas todas participantes del Guidismo/Escultismo femenino.

¿Cómo construimos una organización rica en talento?

El objetivo máximo de la planificación para la sucesión es contar con un 'acervo de talento creciente' del que pueda echar mano la organización en distintos momentos de su ciclo vitalicio.

Para desarrollar el talento existente en tu organización, puedes:

- Redactar descripciones de puesto y planes de desarrollo para puestos críticos
- Hacer el papel de mentor y entrenador en programas de desarrollo
- Proveer programas de capacitación para:
 - Individuos nuevos en el Guidismo/Escultismo femenino
 - Individuos que asumen nuevas responsabilidades
 - Un equipo dirigente que enfrenta el cambio
 - Experiencias reales (aprender haciendo)

Para recompensar el talento puedes:

- Honrar las contribuciones de dirigentes pasados
- Proveer servicios que alivianen la carga de la dirigencia (por ejemplo, guardería, compartir trabajos y organizar reuniones cuando sea más conveniente para todos)
- Crear oportunidades para ampliar la experiencia y perspectivas del individuo
- Otorgar recompensas tangibles pero apropiadas

La dirigencia superior es responsable de desarrollar y estimular una organización rica en talento

El valor de los planes de sucesión se adquiere a través de la implementación y compromiso constantes hacia el desarrollo del liderazgo. Para asegurarte de tener un acervo de talento fuerte y en crecimiento, necesitas considerar la retención de tus dirigentes potenciales para los puestos clave como una responsabilidad principal dentro de tu organización.



¿Sabías que...

en algunas culturas, un agradecimiento personal vale mucho más que una medalla física?

EJERCICIO

Utiliza este ejercicio para decidir cómo deben manejarse y reclutarse los puestos clave.

1. Para cada una de las áreas principales de responsabilidad relativas a tus objetivos y metas, decide cuáles de los puestos deberán ser abarcados por:

- Personas elegidas por los miembros o dirigentes de la asociación
- Personas nombradas por el consejo
- Personas que se postulan y reciben la aprobación del consejo
- Puestos que se ocupan por turnos (al azar)
- Personas que se ofrecen para el voluntariado

2. Seguidamente, toma en cuenta los plazos y períodos de tiempo de los puestos clave y reflexiona si podrían traslaparse o reemplazarse por otra persona cuando los períodos terminen.

3. Finalmente, considera cómo puedes garantizar que los puestos clave siempre estén cubiertos. ¿Es a través de...?

- La copresidencia del puesto
- Tener reemplazos preparados para asumir el cargo
- Traslape de procedimientos de entrega de mando con funciones de tutoría

4. Anota una visión general del puesto:

- Piensa sobre las destrezas en términos de requisitos "fundamentales...", "importantes" y "opcionales"
- Anota cuánto tiempo se destinaría



Debate/Reflexión

¿Sucesores parecidos a sus predecesores, o diferentes?

Discute cómo te gustaría que fueran tus sucesores, ¿parecidos a sus predecesores, o que sean personas con ideas y aptitudes diferentes, capaces de llevar al grupo en una nueva dirección?

PUNTOS DE REVISIÓN

Discute de qué manera tu organización

- Valora el talento
- Detecta el talento
- Recluta dirigentes
- Retiene dirigentes cuando desean dejar sus puestos
- Se asegura de que haya la menor cantidad de brechas posible en los puestos
- Se asegura que haya continuidad en las operaciones durante períodos electorales y de reorganización

Brechas en las competencias y talento requeridos

Brechas en las competencias: En el ejercicio anterior, quizás notaste que hay un faltante de algunas de las competencias clave y el personal necesario para cumplir con tus objetivos. Ésta podría ser una oportunidad para buscar personas fuera de la organización o de organizar oportunidades de desarrollo dentro de la misma.

Brechas en talento: Una brecha en talento mostraría que cuentas con las personas experimentadas que planean renunciar a corto plazo (o cuyo período está por concluir conforme a los procedimientos de sucesión), pero que no cuentas con las personas que las puedan suceder. Un enfoque podría ser organizar a un grupo de sucesores potenciales para que reciban instrucciones de la persona que renuncia.

Brechas en recursos humanos: Al ir desarrollando tu estrategia y tu plan operativo de la organización, podrías descubrir que necesitas desarrollar o introducir nuevas actividades o tecnologías en tu Asociación. Podrías no contar con las competencias necesarias para llevar adelante estas nuevas actividades o tecnologías.

Necesitarás describir tanto la actividad o tecnología como tu propuesta para las competencias necesarias, creando un plan para adquirir esos recursos.

Las brechas existentes deberán ser abordadas y anotadas en tu planificación para la sucesión. Estas brechas podrían darte la oportunidad de ser creativo y considerar cómo hacer las cosas distintas.



Sugerencia

Todo es posible, si lo deseas

El pensamiento positivo y el optimismo son buenos puntos de partida en la búsqueda de nuevas opciones de reclutamiento.

- Cree en el potencial positivo de todo el mundo
- No ignore a las personas tímidas o calladas; podrían tener potencial y talento escondidos
- Nunca digas que 'no' en nombre de alguien más; quizás ella ha estado esperando tu invitación para unirse a un grupo o aceptar un puesto
- Disminuye cualquier barrera que pueda afectar que un individuo pueda hacer una contribución significativa
- Provee un entorno de apoyo donde las personas puedan crecer y desarrollarse

Escoger a un sucesor

Tienes un acervo de talento con sucesores potenciales para un puesto clave, pero ¿cómo escoges a un sucesor? ¿Cómo te aseguras de que la persona correcta será elegida para el puesto correcto?

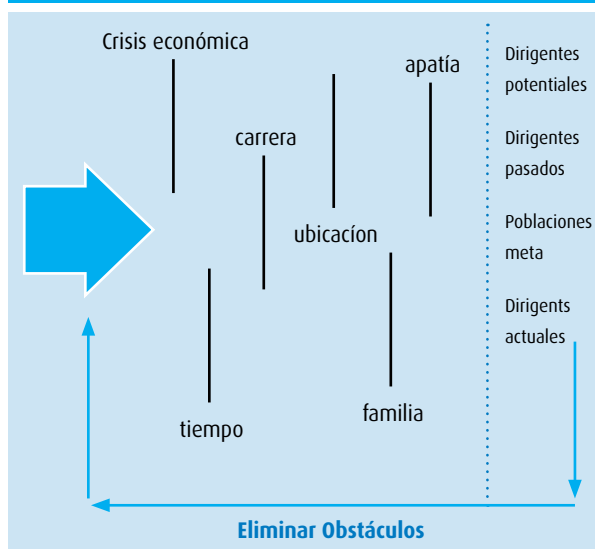
Deberás pensar en cualquier persona que potencialmente posea las destrezas y habilidad para dirigir a un grupo, proyecto o tarea. Si tienes problemas descartando opciones, podrías consultar con el consejo u organizar un comité de búsqueda para ayudarte a seleccionar al sucesor. Estos dos enfoques te permitirán pedir opiniones y consejos de otras personas antes de tomar tu decisión.

No es una buena práctica que los individuos escojan personalmente a su sucesor. El procedimiento aceptable es elegir personas para los distintos puestos (y en algunos casos especiales, nombrarlas). Este proceso le dará autoridad, responsabilidad y credibilidad a las personas que servirán en el nuevo puesto.

¿Cuáles son los obstáculos para desarrollar o reclutar dirigentes?

- Pensamos que nadie más puede hacer lo que hacemos
- Suponemos que la gente no tiene suficiente tiempo para asumir nuevos trabajos o que no están interesados
- El trabajo podría requerir demasiado tiempo para que alguien lo acepte
- Hacemos suposiciones sobre lo que a la gente le interesa hacer y lo que están dispuestos a ofrecer
- No hemos definido claramente los requisitos del puesto
- No tenemos claro el perfil de la persona y, por lo tanto, no hallamos a la persona idónea
- Asustamos a la gente al describir trabajos que aparentan ser demasiado agobiantes
- Las expectativas podrían no ser claras, ya sea por parte de la organización o del voluntario
- No tenemos un plan que nos indique cuándo necesitaremos una nueva persona para un trabajo específico
- Estamos demasiado ocupados para planear para la siguiente etapa
- No tenemos procedimientos para apoyar a la gente

Obstáculos para los dirigentes potenciales



SUPUESTO

Proceso de reclutamiento para un miembro del consejo

Procedimiento electoral

- Es en marzo, pero asume funciones en septiembre
- Período de seis meses de trabajo conjunto donde el nuevo equipo sigue de cerca al viejo en la vida cotidiana
- Los períodos no inician y terminan a la vez, de manera que nadie concluye funciones al mismo tiempo

Búsqueda de personas

- Si fuese necesario, podría nombrarse a un mentor o colaborador externo para apoyar a un nuevo miembro (podría ser el antecesor de ese mismo puesto)
 - Misión clara y duración del mandato

Un día en la vida de un miembro del consejo

Algunas veces, antes del vencimiento del plazo para postular candidatos para un consejo, el consejo en función podría invitar a potenciales candidatos a 'reuniones abiertas' para que los candidatos puedan observar algunas reuniones de consejo. Los candidatos potenciales también podrían invitarse a seguir de cerca de algún miembro del consejo por un plazo de tiempo, si esto fuera razonable para la organización.



Sugerencia

Al realizar procedimientos electorales para dirigentes y miembros del consejo o comité, resulta útil tomar en cuenta

- Si todos los miembros deberán elegirse en cada período electoral, o sólo deberán elegirse la mitad de los miembros en cada período electoral, con dos mandatos escalonados
- Si se está manteniendo informados a los reemplazos para que estén listos para asumir los puestos vacantes. Para lograr esto se podría:
- Entregarles actas de reuniones y agendas
- Pedirles que participen en reuniones en calidad de oyentes
- Darles la oportunidad de seguir de cerca a algún miembro del consejo en las reuniones que anteceden la entrega del mando



Sugerencia

Al escoger a un candidato para cualquier puesto, toma en consideración lo siguiente:

- Sus cualidades de liderazgo
- Su personalidad
- Si es visionario
- Su habilidad de ganarse el respeto de los demás
- Su convicción en la misión y valores de la organización
- El respeto y confianza de los demás
- Las destrezas específicas (por ejemplo, capacitación, desarrollo de programas, planificación estratégica, mercadotecnia)
- Su capacidad de mirar dentro y fuera de la organización
- Recuerda identificar a más de una persona para cualquier papel

El escalonamiento fortalece a la organización

SUGERENCIAS PARA CREAR UN PLAN DE RECLUTAMIENTO

Procedimiento de reclutamiento

- Crear una serie de lineamientos para el reclutamiento de personas para funciones específicas
- Perfil, dónde hallar, cuándo contactar

Descripción de puesto y especificación de la persona

- Dividir en: indispensable – deseable – opcional – iniciativas personales
- Responsabilidades principales
- Tiempo necesario

Herramientas y recursos

- Usa una guía de recursos adultos
- Explica los principales retos que ellos pueden esperar
- Cómo trabajar con los recursos
- Dónde hallar la información

EJEMPLO DE ESTRATEGIA Y EXPERIENCIAS DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN, GUIDISME ET SCOUTISME EN BELGIQUE

PUNTOS DE REVISIÓN

- ¿Cuántos miembros del consejo son suficientes – mínimo y máximo?
- ¿Cuántos reemplazos deberán estar listos en un período electoral?
- ¿Qué duración deberá tener un mandato? ¿Uno, dos, tres, cuatro o más años?
- ¿Deberá una persona ser elegida por uno o más períodos, con la mitad o una parte de los miembros del comité o consejo elegidos en cada elección?
- ¿Cuántas veces deberá ser posible reelegir a una persona?
- ¿Existe una diferencia en el plazo máximo de un mandato dependiendo si el puesto es voluntario o remunerado?
- En cuanto al personal remunerado, debe tenerse el cuidado de observar las leyes laborales.
- ¿Quién es la persona responsable de que haya suficientes candidatos antes de una elección?



ALIMENTA AL TALENTO

Para desarrollar un programa exitoso de capacitación para un sucesor, deberás identificar las funciones críticas del grupo y tarea.

PREGÚNTATE LO SIGUIENTE:

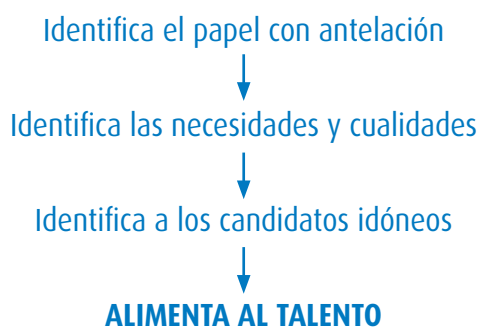
- ¿Cuál es la tarea que necesita realizarse?
- ¿Quién o quiénes son las personas idóneas para ello y qué destrezas se necesitan?
- ¿Cuánto tiempo tomará?
- ¿Cuál es el resultado final deseado?
- ¿Quién se beneficiará?

La capacitación y el desarrollo pueden abordarse de una serie de maneras, o sea, a través de:

- Un sistema de mentor o compañero
- La alineación de los planes de desarrollo con las descripciones de puesto escritas para los puestos críticos
- El desarrollo de programas de capacitación para
 - Individuos recién llegados al Guidismo/Escultismo femenino
 - Individuos con nuevas responsabilidades
 - Mujeres jóvenes con potencial de liderazgo

Es buena idea hacer que tu sucesor trabaje en cada una de las áreas clave de la tarea. Introduce de lleno a tu sucesor en el puesto para que ella pueda apreciar tanto la profundidad como la amplitud de la operación. Esto podría parecer sencillo, pero hay cierto grado de desprendimiento que viene con la inducción de tu sucesor, permitiéndole aprender, crecer y cometer errores antes de asumir el mando.

Al darle al sucesor la oportunidad de cuestionar los procedimientos actuales, le estarás dando espacio para el pensamiento creativo y nuevas perspectivas. Este proceso le ayudará a la persona nueva a asumir la propiedad de sus nuevas funciones.



La persona idónea ya fue identificada. ¿Ahora qué?

Sugerencia

Brinda la oportunidad y el tiempo para lo siguiente:

- El intercambio mutuo de expectativas
- Consultar sobre decisiones importantes
- Permitir a la persona asistir como observador a las reuniones principales
- Oportunidad de trabajar por sí mismos
- Apoyar sus decisiones y proporcionar retroalimentación constructiva
- Proveer capacitación según sea el caso (identifica las destrezas requeridas para el puesto y facilita la capacitación sobre éstas, según se requiera)

Asumiendo un papel de liderazgo

He aquí algunos pasos que podrías tomar para asegurar que los nuevos dirigentes tengan todo el apoyo e información necesarios al iniciarse en un puesto.

Registro de experiencias en un nuevo puesto dirigente

Registrar personalmente lo que han aprendido de sus experiencias y saber cómo superaron los retos puede ser invaluable tanto para los dirigentes que salen como para los que entran, de manera que los sucesores puedan aprender de esta experiencia. Cómo documentar esta información y su valor para la organización se cubre en más detalle más adelante en esta sección bajo el título administración de conocimientos.

Las áreas a documentar incluyen:

- Las tareas y desafíos del papel de dirigente
- Lo que has aprendido
- Cómo haces tú las cosas
- Qué podría mejorarse
- Tus preguntas y desafíos al statu quo



Sugerencia

Al escribirlo, piensa en la forma en que explicarías tu papel y desafíos a alguien que podría asumir este puesto en el futuro.

Seguimiento de cerca

Los sucesores electos podrían seguir de cerca a la persona que ocupaba previamente el puesto por cierto tiempo para aprender de su experiencia.

Ejemplos:

En la Región Africana, los miembros del Consejo son elegidos de seis meses a un año antes de asumir el puesto. Durante ese período, ellos siguen de cerca a algún otro miembro activo del Consejo, a fin de estar listos para ocupar su puesto.

Tutoría

El papel de un dirigente experimentado es brindar apoyo al sucesor en su primer período como dirigente. En el caso de miembros de un consejo, el miembro del consejo que renuncia se propone como mentor para el sucesor, a fin de asegurar la continuación de la labor. Este mentor apoya al nuevo dirigente en su desarrollo de manera solidaria y constructiva.

Ejemplos:

En la Región de Europa, algunas de las asociaciones más nuevas de Europa Central y Oriental han recibido tutoría de las asociaciones más experimentadas. Esto se realiza mediante relaciones de consejo a consejo o de comisionada a comisionada. Las asociaciones más experimentadas también han aprendido cosas nuevas sobre organización, afiliación y liderazgo, al ser interrogadas sobre sus hábitos y estructura tradicional.

Otro ejemplo de tutoría en Europa incluye el proceso de entrega de mando de las Comisionadas Internacionales (CI), donde las CI recién nombradas son preparadas por una CI más experimentada.

Entrenamiento

Puede ofrecerse un entrenador como mecanismo de desarrollo y apoyo. Su papel puede ser ayudar a motivar y orientar a la persona recién llegada y proveer un espacio para que comparta y reflexione sobre sus tareas y procedimientos, así como sobre sus experiencias y cualesquier desafíos o ansiedades.

Cursos

Se pueden ofrecer cursos a cierto grupo de personas talentosas que hayan sido designadas, donde el enfoque sea desarrollar sus talentos. Esto les facilitará su entrada en la nueva posición de liderazgo. Una vez que empiecen en su función, esta capacitación preliminar deberá seguirse con una capacitación diseñada a la medida sobre las tareas específicas relativas a sus puestos.

Compartir un puesto

En esta situación, dos o más personas comparten un puesto y las tareas correspondientes, de manera que puedan cubrirse fácilmente entre sí durante su ausencia, o si alguna renunciara.

Copresidencia

En esta situación, dos personas realizan una tarea u ocupan un puesto juntas. Esto permite que haya una perspectiva más equilibrada sobre eventos y diversidad en actividades. Este método de compartir las responsabilidades es otra forma de asegurar una eficaz planificación para la sucesión.

Establecimiento de contactos o 'Networking'

El establecimiento de contactos entre puestos de colegas dirigentes provee una oportunidad de compartir y aprender de los demás, apoyándose entre sí. Los eventos nacionales, regionales y mundiales ofrecen oportunidades, y el espacio y tiempo para que tenga lugar esta labor de 'networking'.



Sugerencia

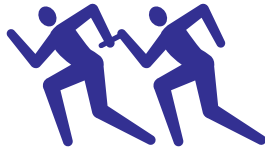
Con mucha frecuencia, cuando los comités o grupos de proyecto han terminado sus tareas, los miembros del grupo siguen en contacto para mantenerse actualizados y estar al tanto de todo. Estas redes son un activo invaluable, ya que también podrían establecer contacto en el futuro para obtener consejos sobre nuevas tareas que emprenden.





EL PROCESO DE ENTREGA DE MANDO

La planificación para la sucesión es como una carrera de relevos...



Los corredores de relevos forman un equipo donde un corredor le entrega el testigo al siguiente corredor. Un buen desempeño exige que los corredores mantengan la velocidad al final de su tramo hasta entregar el testigo, y los corredores que empiezan un nuevo tramo deben empezar a correr antes de que se encuentren y estar a la velocidad apropiada cuando reciban el testigo.



¿Sabías que...? En su libro 'Succession – Are You Ready?' (La Sucesión. ¿Estás preparado?) (2009), el autor Marshall Goldsmith describe cómo las reuniones populares de establecimiento de contactos con los exresidentes ejecutivos de negocios—entre ellos, Frances Hesselbein, la exresidente ejecutiva de Girls Scouts of the USA—resultaban motivadoras para que otras personas asumieran puestos de voluntariado y tareas benéficas, al retirarse de sus trabajos remunerados en otras áreas.

Un proceso de entrega de mando bien pensado y solidario resulta esencial para que se dé una transición pareja del dirigente existente al nuevo. La siguiente sección analiza algunas de las áreas que deberás abarcar al planificar la entrega del mando:

- Capacitación sobre la marcha
- Apoyo al sucesor
- La estrategia de salida
- Gestión del conocimiento

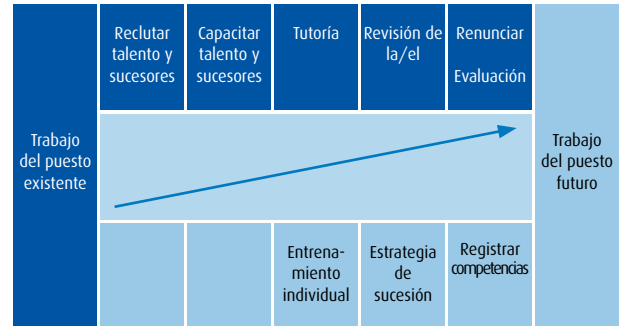
Capacitación sobre la marcha

La capacitación sobre la marcha significa que la persona que se retira puede entregar sus tareas de manera accesible e informativa, presentando al sucesor su papel, las responsabilidades, sus nuevos colegas, y los sistemas y procedimientos ya existentes. La capacitación sobre la marcha puede complementarse con seminarios y cursos, pero el 'aprender haciendo' es parte esencial del proceso.

Apoyo al sucesor

Una vez que tu sucesor se haya establecido en su nuevo puesto, deberás estar preparado para dejar que realice el trabajo para el cual él o ella ha sido entrenado. Tú podrás hacer los preparativos para el sucesor, proveer la capacitación y establecer una cultura de organización que refleje los valores de la asociación. A partir de allí, la gerencia superior y los miembros del consejo serán el sistema de supervisión y respaldo para el sucesor y la organización. Para la persona que se retira, esto significa que debe prepararse para alejarse.

La 'estrategia de salida' – Dejar el escenario para que el sucesor asuma su papel



El cuadro que precede nos ayuda a entender la creciente conciencia y responsabilidad de aquéllos que participan en la planificación para la sucesión. Al principio, la persona que en ese momento funge en el puesto tiene la responsabilidad de la mayoría del trabajo pero conforme pasa el tiempo, esa responsabilidad es entregada a la siguiente persona.

El planear cuánto tiempo piensas quedarte en un puesto es importante, pero prepararte para entregar las tareas a otra persona de manera constructiva es aún más importante. La manera más fácil de preparar esto es documentar lo que vas aprendiendo mientras ocupas el puesto. También es importante esbozar un plan para la transición al que podrás referirte a lo largo del proceso de entrega.

Cuando el sucesor ya esté en el puesto, puede ser tentador compararlo con otras personas. Recuerda que cada persona tiene su propio estilo singular, aportando a la organización diferentes cualidades y talentos.

Gestión del conocimiento

La captación de información y conocimientos de la organización que tiene un individuo es parte esencial del proceso de entrega de mando. A menudo se le refiere como gestión del conocimiento.

Definición

Gestión del conocimiento comprende una gama de estrategias y prácticas usadas en una organización para identificar, crear, representar, distribuir y permitir la adopción del entendimiento y experiencias. Tal entendimiento y experiencias constituyen conocimiento, ya sea plasmado en individuos o plasmado en los procesos o prácticas de la organización.

La documentación de los procedimientos, prácticas, aprendizaje y entendimiento es una buena manera de asegurar el conocimiento acumulado dentro de tu asociación.

Algunas reacciones emotivas ante el proceso de entrega de mando

“Desde estar ocupado con muchas tareas como un especialista hasta alejarme para escuchar y observar como un mentor.”

Entregar el testigo significa ceder el poder. Mientras que para algunas personas esto podría ser un alivio, para otras, una pérdida de poder se podría sentir como tropezar y caer, sin ser capaces de levantarse de nuevo. Perder el poder también podría significar tener poca o ninguna influencia sobre los asuntos relativos a la organización.

Sin embargo, esto no necesariamente significa que disminuya tu oportunidad de tener un efecto positivo sobre las vidas de las personas, especialmente si mantienes tus relaciones y las redes que creaste, y haces aportes constructivos a la comunidad que te rodea.

Las emociones de las personas que abandonan sus puestos no deben ser pasadas por alto ni minimizadas. Una forma de ayudar a la persona que se retira es dejarla que exprese sus emociones, en un lugar solidario y confidencial, con personas que comprendan por lo que está pasando.

- El entrenamiento individual también puede ser una herramienta que proporciona un espacio personal para comprender y enfrentar los sentimientos encontrados que podrían tener sobre dejar el puesto.
- Planea incluirlas en una red ya establecida de personas ‘retiradas’; esto motivará a la persona a pertenecer a un ‘club exclusivo’. En el futuro estas personas podrían resultar un valioso recurso como:
 - Asesores
 - Mentores
 - Suplentes que representen a miembros actuales ocupados
 - Propulsores de nuevos proyectos
 - Embajadores de tu Asociación

Si hubiera algún tipo de sentimientos negativos, trata de resolverlos internamente y no permitas que haya desacuerdos que perjudiquen la imagen de la asociación o de la persona. Las personas deben abandonar una organización con un sentido de logro y realización, sabiendo que han sido parte de algo que ha alcanzado un cambio positivo.



Sugerencia

El hacer entrega del mando ofrece una buena oportunidad de reflexionar sobre la información, clasificándola bajo:

- ‘Esencial saber’
- ‘Necesita saber’
- ‘Bueno saber’



Reflexión y debate

Piensa en un procedimiento o práctica en particular en tu organización. ¿Cómo transferirías los conocimientos correspondientes a alguien recién llegado que asume un puesto? Usa las siguientes preguntas y categorías para orientar tu debate.

- Lo que es más importante – debe ser compartido por todos los que ocupan puestos clave (‘esencial saber’)
- Lo que es muy importante para muchas personas – debe estar accesible para un grupo definido de personas (‘necesita saber’)
- Lo que debe revisarse de acuerdo a nuevos procedimientos (‘necesita saber’)
- Lo que debe ser actualizado con nuevos nombres y contactos
- Lo que podría ser importante y podría archiversarse (‘bueno tener’)
- Lo que es importante tener presente cuando te retiras (‘bueno saber’)
- Lo que ya no es duradero ni válido – y deberá suprimirse

PUNTOS DE REVISIÓN

¿Hace tu organización lo siguiente?

- ¿Organiza redes para aquéllos que dejan sus puestos?
- ¿Organiza reuniones de entrega de mando?
- ¿Nombra a la persona que se retira como mentor o embajador?
- ¿Hace y mantiene contacto con las personas que se han ido?
- ¿Ordena que se documente información y conocimientos importantes?



REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SUCESIÓN

Una buena estrategia de sucesión es revisada periódicamente y los planes son ajustados para que se alineen con:

- La visión y la nueva priorización de metas (ten en cuenta que los requisitos de recursos humanos podrían haber cambiado también)
- Talento que ha sido desarrollado, fue ascendido o abandonó la asociación
- Talento que fue ideado para un puesto, pero podría haber asumido otra tarea
- Nuevo talento y áreas de interés que podrían haberse desarrollado
- Proyectos que se han demorado, pospuesto, cancelado o están en proceso de desarrollo

Al definir, describir y revisar tus documentos estratégicos, trata de ser crítico e imaginar a tu organización a tres, cinco y diez años plazo. ¿Sigues siendo pertinente la estrategia de sucesión o necesita algunos cambios, ya sea ahora o en el futuro? Si fuera en el futuro, fija una nueva fecha modificada.

Junto con la revisión de la estrategia y cualquier ajuste del cronograma, todos los recursos envueltos en la revisión deberán ser contactados.

En esta carrera tú, como portador del testigo, necesitas equilibrar dos prioridades que a menudo... están en conflicto entre sí. Por un lado, necesitas producir resultados de corto plazo; pero por el otro, necesitas hacer lo más beneficioso para tu organización en el largo plazo.

MARSHALL GOLDSMITH
SUCCESSION. ARE YOU READY? (2009)

PUNTOS DE REVISIÓN

Piensa en tres diferentes cambios de puesto en tu asociación, cuentas las anécdotas y discute

- ¿Qué resultó exitoso en cada situación?
- ¿Cuáles fueron las acciones y condiciones que marcaron ese éxito?
- ¿Qué te gustaría inscribir como regla o principio en la estrategia de sucesión de tu asociación?
- ¿Requirieron los cambios de una revisión de los estatutos y reglamento?

RESUMEN

El modelo de planificación para la sucesión de la AMGS se fundamenta en una metáfora de siete ruedas dentadas. La rueda central representa una 'Estrategia de Planificación para la Sucesión' y las seis ruedas circundantes que aparecen más abajo son los elementos que hacen que funcione el plan de sucesión.

1 Visión y estrategia

2 Definir temas clave, necesidades y posibles brechas

3 Reclutar talento

4 Capacitar y desarrollar talento

5 Proceso de entrega del mando

6 Revisión de la estrategia de sucesión

Esperamos que este modelo constituya una herramienta útil para reflexionar y planear la estrategia y plan de sucesión de tu organización. La meta es asegurar que todas las ruedas estén funcionando armoniosamente entre sí y en todo momento.

RESUMEN

En resumen, los cinco principios básicos que apuntalan la planificación para la sucesión son:

1. La planificación para la sucesión es impulsada por la estrategia
2. La meta de la planificación para la sucesión es presentar a los dirigentes correctos en el momento correcto
3. La planificación para la sucesión es un proceso de colaboración impulsado por el equipo
4. La planificación para la sucesión es un proceso continuo
5. La dirigencia superior es responsable de desarrollar y fomentar una organización rica en talento

Los puntos clave para el éxito en la planificación para la sucesión incluyen:

- Las necesidades estratégicas deben coincidir con los conocimientos, destrezas y habilidades correspondientes
- Reconocimiento de las fuerzas internas y externas que presentan desafíos y oportunidades
- Establecimiento de un equipo reducido de alto nivel que sea responsable de la planificación para la sucesión
- Habilidad de buscar y responder a la retroalimentación sobre experiencia en liderazgo
- Habilidad de satisfacer expectativas mutuas de apoyo y desarrollo
- Una clara definición de papeles y responsabilidades
- Planificación clara y cronogramas a lo largo del proceso

PUNTO CLAVE

Piensa en la planificación para la sucesión en términos de un negocio. Sin una planificación para la sucesión, un negocio que ha alcanzado el éxito podría fácilmente venirse abajo. El negocio crece en parte porque tiene un dirigente con experiencia, motivación y habilidad. Sin la debida planificación para la sucesión, el futuro éxito de la empresa no sería tan certero una vez que falte ese dirigente. Con tanto en juego, la planificación para la sucesión debe ser una prioridad y formar parte del plan estratégico de toda organización.

CONCLUSIONES

La planificación para la sucesión constituye una actividad esencial de negocios en cualquier organización progresista, exitosa y en crecimiento. Al considerar la estabilidad del crecimiento y desarrollo de una organización, la siguiente generación de dirigentes debe estar sujeta a una planificación sostenida y los futuros dirigentes deben estar preparados. Las organizaciones que no planean para la sucesión corren el riesgo del estancamiento y pierden oportunidades para reclutar, retener y desarrollar talento existente y nuevo.

En el cambiante mundo de hoy, con sus presiones económicas, exigencias de vida cambiantes y expectativas individuales, las organizaciones voluntarias necesitarán pensar en maneras creativas y solidarias de reclutar y desarrollar sus futuros dirigentes. El tener una visión, estrategias y procesos claros respaldarán a las organizaciones en realizar esta tarea desafiante pero vital. Esperamos que este recurso haya sido de utilidad en proveerte con información, orientación y herramientas útiles, y que te sirva de referencia constante en la planificación para la sucesión.



Anexo 1 – Bibliografía

LIBROS Y ARTÍCULOS

Belbin, R. Meredith (1996): Team Roles at Work.
Butterworth-Heinemann

Belbin, R. Meredith (1996): The Coming Shape of Organization.
Butterworth-Heinemann

Goldsmith, Marshall (2009): Succession. Are you ready?
Harvard Business Press

MATERIAL DE REFERENCIA

- Programa de desarrollo de liderazgo de la AMGS módulo Fijar una dirección. Sección 8 Planificación para la sucesión (WAGGGS Leadership Development Programme module Setting Direction. Section 8 Succession Planning)
- La sección especial sobre planificación para la sucesión en el módulo Fijar una dirección (Setting Direction) del PDLA está dedicada a individuos que deseen o tengan necesidad de aprender sobre la planificación para la sucesión; esta publicación está dedicada a organizaciones nacionales, regiones y otras organizaciones que deseen desarrollar una estrategia para la planificación para la sucesión como parte del marco de la organización.
- Directrices sobre estructura y administración de asociaciones de la AMGS (WAGGGS' Guidelines on Structure and Management of Associations)
- La AMGS: ¿Cómo hacer...? Una guía para estatutos (2009) (WAGGGS: How to.... A Guide to Constitutions (2009))
- La AMGS: Juego de herramientas sobre reclutamiento y retención de la afiliación (WAGGGS: Tool Kit on Recruitment and Retention of Membership)
- Directrices de capacitación de la AMGS: "Cómo identificar a adultos con destrezas necesarias para satisfacer los requisitos de la Asociación, pp. 7-10 (WAGGGS Training Guidelines: "Identifying Adults with Necessary Skills to Meet the Needs of the Association", pp. 7-10)
- Herramienta 7 del Proyecto de capacidad de liderazgo de la AMGS y la OMMS (WAGGGS & WOSM Leadership Capacity Project Tool 7)

Volunteer Centre of Queensland Inc. et al.: Managing Volunteers (<http://archive.amol.org.au/recollections/5/pdf/volunteers.pdf>)

The Urban Institute, USA: El manejo del voluntariado – prácticas y retención de voluntarios (Volunteer Management – Practices and Retention of Volunteers) (www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf)

OTROS ENLACES WEB

www.businessperform.com/html/succession_planning_process.html

www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/succession-planning.aspx

www.strategicleveragepartners.com/bhg768kjmhgvyxzwq/National_Study_of_Board_Governance_Practices_in_the_Non-Profit_and_Voluntary_Sector_in_Canada.PDF

OTROS MATERIALES

Cómo crear equipos exitosos (How to Build Successful Teams). The Belbin Way (1996) (CD-Rom)



Anexo 2

PLANTILLA DE ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN

Tema	Contenido	Responsable de la implementación y revisión

ORGANIZACIONES

- Periodos electorales/de nombramiento
- Detección de talento
- Selección y nombramiento de candidatos
- Mejoramiento de talento
- Traslape de puestos
- Revisión de tradiciones
- Documentación y registro de conocimientos

INDIVIDUOS

- Recursos de tiempo
- Motivación
- Entrega de mando
- Encontrar otros intereses
- Tu introducción o propuesta a otros intereses

1 VISIÓN Y ESTRATEGIA

Visión → misión → objetivos → metas
 For each goal describe

- La situación idónea
- La peor situación posible
- Los riesgos
 - Consecuencias de cada riesgo
 - Cómo prevenir o minimizar el riesgo
- Las implicaciones hacia otras metas
- Cantidad y características de los papeles clave responsables de cada meta

Priorizar los papeles/áreas/metast clave en tu asociación.

2 DEFINIR TEMAS CLAVE, NECESIDADES Y POSIBLES BRECHAS

Tareas para el puesto

- Conocimientos necesarios
- Destrezas necesarias
- Experiencia necesaria
- Competencias personales
- Otros beneficios
- Contactos y red social

Áreas de atención – recursos o competencias que faltan por desarrollar
 Cronología/plan para el desarrollo de las brechas descubiertas

3 RECLUTAMIENTO DE TALENTO Y SUCEORES

Describe

- Dónde puedes hallar tu talento
- Cómo escogerás a los sucesores
- Qué obstáculos podrías evitar y cómo lo harás

Crear un acervo de talento

4 DESARROLLO DE TALENTO Y SUCEORES

Crear un plan de desarrollo que incluya:

- Capacitación sobre la marcha
- Capacitación fuera del trabajo
- Establecimiento de contactos y oportunidades de intercambio entre colegas

5 PROCESO DE ENTREGA DE MANDO

- Haz un plan para el inicio
- Instala al sucesor
- Aclara procedimientos y documentos
- Disminuye las tareas del predecesor y aumenta las del sucesor
- Considera cómo proveer apoyo personal

6 REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Revisión paso a paso
- Realizar ajustes según los estatutos
- Realizar ajustes a los procedimientos

Anexo 3

LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN EN ORGANIZACIONES MIEMBRO ALREDEDOR DEL MUNDO – ALGUNOS EJEMPLOS

He aquí algunos ejemplos de elementos o estrategias completas de planificación para la sucesión, de diferentes partes del mundo. Éstas podrían servir de inspiración para futuras estrategias nacionales de planificación para la sucesión:

REGIÓN DE ÁFRICA Girl Guides Association of South Africa

BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN

- Continuidad – transmitir destrezas y conocimientos
- Reconocimiento de aspiraciones – oportunidades de asumir otros papeles
- Desarrollo de liderazgo y formación de la capacidad
- Ingreso de sangre nueva – nuevas ideas
- Oportunidad de hacer uso de talento joven

ES IMPORTANTE SABER HACIA DÓNDE VAMOS Y LO QUE DESEAMOS LOGRAR

- Buena planificación
- Desarrollar un plan estratégico realista
- Buenas comunicaciones
- Todos trabajando juntos por la misma causa

PROCESO

- Estatutos claramente definidos
- Estructura establecida y fácil de implementar
 - Duración del cargo
 - Claramente definido
 - De estricta observación
- Elegir período
 - Hasta un año – acostumbrándose al puesto
 - Trabajar de la mano del miembro que se retira
 - Comprender lo que conlleva el puesto
 - Transferencia de destrezas y conocimientos

SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA ASOCIACIÓN

Requisito:

- Que haya un miembro juvenil en cada comité
 - Asegura que la juventud participe en la toma de decisiones
 - Empoderamiento de la dirigencia

Si se requiere:

- La postulante a Comisionada Superior
 - Asegura diversidad
 - Formación de la capacidad
 - Empoderamiento de liderazgo
 - Seleccionar a la persona idónea para el cargo

SISTEMAS IMPLEMENTADOS

- Buena administración
 - Los registros indican
 - » Fecha del primer mandato
 - » Fecha del segundo mandato
 - » Cronología escrita
 - Proceso de postulación
 - Garantía o tarjeta de nombramiento

- Identificación de candidatos

- Invitación
- Recomendación
- Deseo personal

PROCESO DE APOYO

- Tutoría
 - Oportunidad de concebir un programa para el desarrollo de conocimiento, destrezas y liderazgo
 - Solidaridad y apoyo
 - Proceso de aumento de confianza
 - Da satisfacción al mentor al ver el desarrollo de su protegida

EVALUAR AVANCE Y DESARROLLO

- Evaluación del desempeño
 - Proceso de tutoría – mantenerse en contacto
 - Formación de la capacidad – evitar hundirse o nadar
 - Solidaridad continua – auténtico interés
 - Dar reconocimiento – sistema de premiación

Como ejemplo del uso de esta Estrategia de planificación para la sucesión, la Presidenta Ejecutiva de Girl Guides Association of South Africa ha trabajado sobre la marcha con su sucesora nombrada, por espacio de los dos años previos a su retiro.

¿POR QUÉ LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN?

- Para ser una organización sostenible
 - continuar enfocándonos en la Visión y Objetivos en el momento de la transición
- Para dar oportunidades a la generación joven para que adquiera experiencia en la administración de la organización
- Ellas adquieren autoestima y desarrollan su potencial
- Para ser una organización que escucha la voz de las niñas y las jóvenes

CONSEJO NACIONAL ACTUAL (2009-2011)

- Tomando en cuenta el 'equilibrio' de miembros:
 - Diferentes edades, experiencia, profesión

	2009-2011
menor de 35	2
36 - 49	3
50 - 59	1
60 - 69	4

EL REGLAMENTO ACTUAL FUE ESTABLECIDO EN ABRIL DE 1991

- Comité independiente de selección (evita arbitrariedad)
- Transparencia del proceso, desde la selección de candidatas hasta la elección
 - Recomendación por miembros
 - Elección en la Asamblea General
- Duración del mandato
 - Período de 2 años

A MEDIADOS DE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA, LA ASOCIACIÓN INTENTÓ...

- Aumentar el número de dirigentes jóvenes en la participación en el proceso de toma de decisiones a nivel nacional
- Postular a una joven miembro al Consejo, al incluir a una joven miembro en el Comité de Selección de Miembros del Consejo

Sin embargo, los esfuerzos fracasaron. Las candidatas postuladas declinaron participar en las elecciones, porque sentían que no tenían suficiente respaldo por parte del consejo local o por los miembros superiores dentro de la Asociación, y además sentían una fuerte presión por representar a los jóvenes. Por consiguiente, se decidió implementar el siguiente proceso:

- 2000 "El consejo nacional deberá tener miembros menores e 35 años."
- 2002 Revisión de reglas de selección por parte de los miembros del Consejo Nacional:
 - Se especificó la relación del número de miembros del consejo por edad
- 2003 Elección de los miembros del Consejo para 2003-04:
 - Candidatas menores de 35 años: 1 (elegida)

- 2005 Elección de los miembros del Consejo para 2005-06:
 - Candidatas menores de 35 años: 1 (elegida)
 - 2007 Elección de los miembros del Consejo para 2007-08:
 - Candidatas menores de 35 años: 3 (2 elegidas)
 - 2009 Elección de los miembros del Consejo para 2009-10:
 - Candidata menores de 35 años: 2 (2 elegidas)
- Esto dio como resultado una visible disminución en la edad promedio en el Consejo Nacional.

LAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LA ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO NACIONAL:

- Asamblea General
- Consejo Nacional (CN)
- 47 Consejos
- Comité de Selección de Miembros del Consejo (CSMC)
- Comité de Supervisión de las Elecciones (CSE)

CRONOLOGÍA PARA EL PROCESO ELECTORAL:

Mayo año X-1 – Elecciones de los miembros del CSMC en la asamblea general

Ago.-sep. año X-1 – El CSMC pide a los consejos recomendar miembros como candidatos al CN

Nov.-dic. año X-1 – El CSMC pide a los miembros ser candidatas

Feb. año X – Elección de miembros al CN manejada por el CSE

Marzo año X – Decisión del papel de cada miembro del CN por voto mutuo

Marzo año X – nuevo CN inicia labores

PARA LA OPERACIÓN SOSTENIBLE DE UNA ORGANIZACIÓN:

- Observa las reglas (Reglas electorales, miembros del Ejecutivo /comités, toma de decisiones, límites de edad y plazos fijos)
- **No hagas excepciones sin una buena razón**
- Sé una organización democrática ejemplar
- Trata de conseguir sugerencias y opiniones de los consejos en cada paso del proceso
- Capacitación para miembros del consejo por otros miembros del consejo (para compartir experiencias entre sí)
- Apoyo al Consejo Nacional por parte de la Reunión de Asesores y Amigos del Consejo
- Capacitación para los administradores
- Reglas de selección de los miembros ejecutivos de consejos
- Tienen reglas similares de plazos fijos o períodos de nombramiento que las de GSJ
- Cada consejo tiene un comité de selección de miembros ejecutivos

REGIÓN DE ASIA-PACÍFICO Girl Scouts of Japan

ESFUERZOS PARA DESARROLLAR A JÓVENES DE LA SIGUIENTE GENERACIÓN

- Enviar delegaciones juveniles a cada Conferencia Mundial y conferencia regional AP desde 1972
- Enviar a Guías Scouts a programas en ultramar (- 2001 por GSJ, 2001 - por el consejo o a título individual)
- Enviar participantes a JLS, HLS (todos los años desde 1997: GSJ las insta a participar posteriormente en programas nacionales y ser candidatas para puestos ejecutivos)
- Brindar oportunidades para que las jóvenes experimentadas utilicen sus experiencias en varios programas como miembros de comités organizadores
- Fomentar que ellas sean miembros de Comités Permanentes a nivel nacional

LOGRAR LA PARTICIPACIÓN POSITIVA DE NIÑAS

- “Fureai no hi” (Día de las Guías Scouts) (sugerido por las Guías Scouts Mayores durante la Reunión Nacional de Guías Scouts en 1986)
- Las Guías Scouts Mayores se hicieron miembros del comité de dirección del Campamento Nacional de Guías Scouts Mayores en 1989
- Hoy día, la mayoría de programas para niñas, como la Reunión Nacional/Distrital de Guías Scouts, programas de intercambio cultural con el Reino Unido o Corea, u otros programas, cuentan con la participación de Guías Scouts como miembros del comité organizador, y adquieren experiencia en planificación y administración

CONCLUSIONES:

- ‘La edad’ no debe constituir un obstáculo entre jóvenes y mayores
- Las habilidades y compromiso de cada persona deberán ser los factores clave para la selección de los miembros del CN
- Es necesario garantizar un proceso de postulación que sea democrático y justo, basado en reglas
- Es importante apoyar a jóvenes miembros a cumplir sus responsabilidades adaptándose a sus necesidades



REGIÓN EUROPEA Guides Catholique de Belgique, Belgium

LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN EN GUIDES CATHOLIQUE DE BELGIQUE ES:

- Parte de la descripción del puesto de los puestos clave
- Usar la descripción del puesto para escoger perfiles y explicar claramente la carga de trabajo, los requisitos para la función... (diseñado como un tipo de advertencia realista para la función)
- Animar a pensar en la estrategia de sucesión tan temprano como sea posible en el mandato
- Existen "procedimientos" y "manuales" para ayudar a las personas a iniciarse en sus funciones
- La asociación está facultada a extender el mandato un año (tras el voto afirmativo en la asamblea) a fin de finalizar la sucesión (hallar a una persona o correr un período de inducción con una nueva persona, si lo encontraran de utilidad)
- Introducción de flexibilidad en la estructura para arreglar los plazos en función de las posibles necesidades de nuevas candidatas
- "Personas Recurso" – son funciones para las personas que desean participar, pero sin comprometerse por un mandato completo. Deben ser elegidas para una misión específica. Esto permite dedicar algunas tareas a personas que desean un compromiso limitado y aliviana la carga de trabajo de las funciones oficiales. También da la posibilidad de ir gradualmente comprometiendo a personas que temen empezar de lleno con un "trabajo muy exigente", pero que después podrían postularse para asumir más responsabilidades.

LA RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN

- cada persona que funge en un puesto clave es responsable de su propia sucesión
- Todo el equipo debe participar para identificar candidatas potenciales, así como las personas que precedieron en esas funciones (por ejemplo, una nueva candidata o comisionada internacional potencial se reunirá con una o dos comisionadas internacionales previas para discutir sobre las funciones).

¿DESAFÍOS Y RESULTADOS OBTENIDOS?#

Garantizar que la gente tenga presente la planificación para la sucesión ¡antes de que sea demasiado tarde! No todas las personas son tan estructuradas como para hacerlo bien.

En la actualidad la asociación está instalando a una nueva candidata para el puesto de Comisionada Internacional. Ella ya se ha reunido con tres antiguas CI, se le ha informado sobre la descripción del puesto, y ha aceptado el trabajo. Aceptó bajo la condición de que pudiera contactar a la asociación para asuntos delicados (y que pudiera unirse a la capacitación que darán para los nuevos miembros del consejo nacional).

El mismo proceso ha seguido su curso para la Presidente de la asociación y para su antecesora. El proceso facilitó que se hallara a una nueva candidata en poco tiempo.

REGIÓN EUROPEA Ucrania, Eslovaquia, Macedonia y Latvia

Estas asociaciones relativamente nuevas de Europa Oriental, pertenecientes tanto a la OMMS como a la AMGS, han colaborado a través del proyecto "Capacidad de Liderazgo" que trata sobre la creación de herramientas y eventos para desarrollar y aumentar la capacidad de liderazgo en los países participantes, con el fin de fortalecer las asociaciones. Una de estas herramientas es la 'Planificación de recursos humanos a largo plazo', con contenido y programa para un seminario de fin de semana sobre la planificación para la sucesión.

REGIÓN DEL HEMISFERIO OCCIDENTAL The Girl Guides Association of Dominica

Un ejemplo de una estrategia para la planificación de la sucesión y su revisión:

ESTRATEGIA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN (2008-2010)

Para que la Girl Guide Association of Dominica opere de manera significativa y que nuestras jóvenes miembros estén listas para aceptar responsabilidades en varios puestos o funciones en la Asociación, deberán tomarse las siguientes acciones:

- Invitar a las personas recurso para que se hagan miembros de la Asociación.
- Identificar a miembros que podrían llenar los puestos vacantes.
- Identificar funcionarios o personas que podrían ser postulados para ocupar puestos existentes en la Asociación en el próximo trienio 2010-2013
- Fomentar mayor participación entre las patrullas de todas las unidades en la toma de decisiones (usa la evaluación trimestral) – aumentar la participación de representantes juveniles en el Ejecutivo (aumentar a cuatro)
- Postular a una joven para que aprenda sobre cada puesto existente y les informe de sus responsabilidades (descripción de puesto). Proveer capacitación en los diversos puestos y en destrezas de autodesarrollo
- Introducir un proceso de tutoría y supervisión en la Asociación
- Impartir una serie de sesiones de capacitación para preparar a capacitadores prospectivos para su evaluación como Capacitadores Locales.

Los puestos clave de la Asociación fueron estudiados y evaluados, así como lo fueron algunas propuestas de acción para asegurar el futuro del puesto.

Se describió e implementó un plan de capacitación para cada puesto clave.

Variables afectadas de las mencionadas arriba. Algunos de los jóvenes

- Se dedicaron a estudiar
- Emigraron
- Trabajaban horarios raros

El sistema era bueno, pero no funcionó a la altura de las expectativas de GGAD. Por consiguiente, la Asociación tuvo que iniciar el reclutamiento de personas capacitadas para ocupar los puestos vacantes.

La Asociación también se vio obligada a enmendar el plan de capacitación para que reflejara los distintos niveles del esquema de capacitación, para poder asegurar que todo miembro de la asociación experimente crecimiento y desarrollo.

Se llevó a cabo un estudio de la rotación de los puestos ejecutivos.

ESTRATEGIA USADA PARA LA PLANIFICACIÓN PARA LA SUCESIÓN 2010-2013:

Con el fin de que la Girl Guide Association of Dominica sea capaz de operar exitosamente y que el cuerpo directivo se comprometiera a cumplir sus responsabilidades y a contribuir de forma significativa al Movimiento, se emprendieron las siguientes acciones:

- Invitar a las personas recurso a que se hagan miembros de la Asociación.
- Identificar a miembros que podrían llenar los puestos vacantes.
- Identificar funcionarios o personas que pudieran ser postulados para ocupar puestos existentes en la Asociación en el próximo trienio 2010-2013
- Fomentar mayor participación entre las jóvenes en la toma de decisiones (usa la evaluación trimestral) – aumentar la participación de representantes juveniles en el Ejecutivo (aumentar a cuatro)
- Continuar con el proceso de tutoría y supervisión en la Asociación
- Continuar con las sesiones de capacitación para preparar a capacitadores prospectivos para su evaluación como Capacitadores Locales.

LECCIONES DE LOS GANSOS¹

La planificación para la sucesión es una parte natural del crecimiento y desarrollo de una organización. En la naturaleza, los gansos practican este proceso visiblemente, incluyendo dinámicas de grupo, desafíos y trabajo en grupo.

Cuando cada ave bate sus alas, crea un 'movimiento ascendente' para el ave que le sigue. Al volar en una formación en 'V', toda la parvada agrega un 71% a su autonomía de vuelo en comparación a si un ave volara sola.

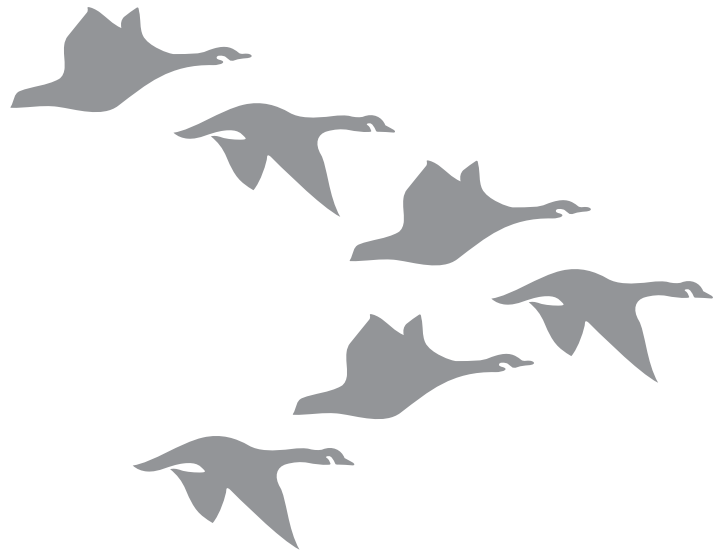
• **LECCIÓN** *Las personas que comparten una dirección común y un sentido de comunidad pueden llegar más rápido y más fácilmente a donde se dirigen porque están viajando bajo el impulso compartido del grupo.*

Cuando un ganso se sale de la formación, de repente siente el arrastre y resistencia de estar volando solo y rápidamente reingresa a la formación para aprovechar el 'poder ascendente' del ave inmediatamente al frente.

• **LECCIÓN** *Debemos mantenernos en formación con aquéllos que se dirigen donde nosotros deseamos ir y estar dispuestos a aceptar su ayuda.*

Cuando el ganso que va a la delantera se cansa, éste se devuelve a la formación y permite que otro ganso vuele en la posición delantera.

• **LECCIÓN** *Es ventajoso turnarse en las tareas difíciles y compartir el liderazgo; somos interdependientes. Nadie puede*



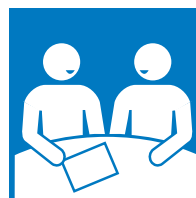
seguir adelante—o dirigir—para siempre y todos debemos turnarnos para volar en la parte posterior.

Los gansos de la formación lanzan graznidos desde atrás, alentando a los que van al frente para que mantengan su velocidad.

• **LECCIÓN** *Debemos asegurarnos de que los graznidos que lanzamos desde atrás sean alentadores y no molestos.*

Cuando un ganso se enferma, está herido o cae si le disparan, dos gansos se salen de la formación y lo siguen para protegerlo. Se quedan con él hasta que sea capaz de volar de nuevo, o muera. Entonces se regresan por su cuenta, con otra formación o alcanzan a su propia parvada.

• **LECCIÓN** *Debemos apoyarnos mutuamente en las buenas y en las malas.*



Debate / Reflexión

Tomar en cuenta cuántas de estas 'lecciones de gansos' usas automáticamente y cuáles de éstas podrían implementarse fácilmente en tu Asociación

¹ Milton Olson



