

# PLANEACIÓN A LARGO PLAZO PARA EL RELEVO DEL LIDERAZGO

**Mohamed Aris Hashim**

Sociedad de Hemofilia de Malasia

Publicado por la Federación Mundial de Hemofilia

© World Federation of Hemophilia, 2005

La FMH alienta la redistribución de sus publicaciones con propósitos educativos por parte de organizaciones de hemofilia sin fines de lucro. A fin de obtener autorización para reimprimir, redistribuir o traducir esta publicación, sírvase ponerse en contacto con el Departamento de Publicaciones e Información en la dirección que aparece más abajo.

Esta publicación está disponible en la página Internet de la Federación Mundial de Hemofilia, **[www.wfh.org](http://www.wfh.org)**. También pueden solicitarse copias adicionales a la FMH en:

Federación Mundial de Hemofilia  
1425 René Lévesque Boulevard West, Suite 1010  
Montréal, Québec H3G 1T7  
CANADA  
Tel.: (514) 875-7944  
Fax: (514) 875-8916  
Correo electrónico: [wfh@wfh.org](mailto:wfh@wfh.org)  
Página Internet: [www.wfh.org](http://www.wfh.org)

El objetivo de la serie *Desarrollo de organizaciones de hemofilia* es ayudar a líderes, miembros del personal y voluntarios de las sociedades de hemofilia a desarrollar las habilidades necesarias para representar eficazmente los intereses de las personas con hemofilia. La Federación Mundial de Hemofilia no se involucra en el ejercicio de la medicina y bajo ninguna circunstancia recomienda un tratamiento en particular para individuos específicos. Las afirmaciones y opiniones aquí expresadas no necesariamente representan las opiniones, políticas o recomendaciones de la Federación Mundial de Hemofilia, de su Comité Ejecutivo, o de su personal.

## Índice

Introducción .....	1
¿Qué motiva a las personas a establecer y dirigir una organización de hemofilia? .....	1
Desafíos para el relevo del liderazgo .....	2
¿Qué es la planeación de la sucesión? .....	2
¿Cuáles son los beneficios de planear para el futuro? .....	2
¿Cuándo debe una organización empezar a planear el relevo del liderazgo? .....	3
¿Cómo se desarrolla e implementa un plan para la sucesión? .....	3
1) Establecer cimientos sólidos mediante el mantenimiento y la ampliación de la base de miembros .....	4
2) Fortalecer sistemas y procesos .....	4
3) Desarrollar un cuadro de talentos en liderazgo .....	5
4) Seleccionar nuevos líderes .....	7
Conclusión .....	8
Anexo I: Modelo para un plan de desarrollo individual .....	9
Anexo II: Ejercicio de toma de decisiones .....	10



---

---

# Planeación a largo plazo para el relevo del liderazgo

Mohamed Aris Hashim

---

---

## Introducción

Muchas organizaciones de hemofilia son administradas con dedicación por personas de más de 40 años o mayores. Algunos de estos líderes son los fundadores de la organización y han experimentado personalmente el dolor y la frustración de atención médica limitada o nula, ya sea como pacientes o como padres preocupados. Otros son profesionales de la salud que se han sentido impotentes ante lentos procedimientos gubernamentales o un sistema médico inadecuado. Los líderes de hoy se encuentran extremadamente motivados y unidos en su compromiso por mejorar el cuidado y tratamiento de la hemofilia.

Pero ¿qué pasará cuando estos líderes se retiren?

Esta monografía fue escrita a fin de ayudar a las organizaciones de hemofilia a prepararse para el futuro. El término "líder" se refiere a líderes voluntarios, tales como miembros de la mesa directiva y directores voluntarios.

## ¿Qué motiva a las personas a establecer y dirigir una sociedad de hemofilia?

Cada país tiene un panorama y prioridades diferentes en el campo de la hemofilia, algunas de las cuales dependen del sistema de atención médica y la economía vigentes en el país. Obviamente, cada uno tiene medios diferentes para conmover los corazones y las mentes de nuevos miembros y líderes potenciales a fin de garantizar un interés continuo y consistente por la organización.

En algunos países, la principal motivación para unir esfuerzos es lograr un propósito principal, como ejercer presión constante sobre el gobierno y las autoridades de salud para que proporcionen un abasto suficiente de factor de reemplazo e instalaciones básicas para el tratamiento de la hemofilia en hospitales públicos. Cuestiones como liberarse del dolor y deformidades articulares, y suministro eficiente

de cuidados a bajo costo constituyen el impulso central de estas organizaciones. Estos problemas son urgentes, visibles y emotivos para quienes los padecen; motivan a los fundadores de la organización y conmueven el corazón de miembros y futuros líderes. La urgencia los impulsa a compartir una increíble cantidad de tiempo y energía para marcar la diferencia en las vidas de las personas con hemofilia. La mayoría cobra conciencia de las normas internacionales para el tratamiento de la hemofilia a través de varias actividades y publicaciones de la Federación Mundial de Hemofilia, así que tienen un sentido de urgencia por mejorar la atención y satisfacer sus necesidades de salud y psicosociales.

En algunos países las cosas no están muy bien, pero tampoco están tan mal. Generalmente, las personas con hemofilia inscritas en un padrón nacional recibirán tratamiento con productos derivados de plasma, como terapia de reemplazo bajo pedido, en hospitales gubernamentales. Un gran número de adultos pueden realizar infusiones limitadas en casa y a unos cuantos se les proporciona profilaxis secundaria en caso necesario. En pocas palabras, existe apoyo gubernamental. El presupuesto nacional de salud incluye el cuidado y tratamiento de la hemofilia, pero es relativamente insuficiente debido a varios desafíos relacionados con la riqueza económica nacional. Los pacientes de áreas urbanas residenciales se encuentran visiblemente mejor que sus contrapartes de zonas rurales y pequeños pueblos, debido a que la infraestructura médica y la pericia de expertos se concentran en hospitales más grandes. En un ambiente como este, una combinación de estrategias motivacionales usadas en países tanto desarrollados como en vías de desarrollo podría ser útil para jóvenes voluntarios. Se motivarían a mantenerse unidos, a ejercer una influencia creíble en autoridades de salud, y a incrementar paulatinamente el presupuesto nacional para la atención de la hemofilia. Al mismo tiempo, se interesarían por ayudar a los líderes en funciones a planear y ejecutar

programas de difusión o hermanamientos locales en los hospitales de distrito más pequeños.

En otros países, la asociación nacional de hemofilia está bien establecida, hay cuidados integrales disponibles, y muchas personas con hemofilia reciben tratamiento profiláctico y utilizan productos recombinantes de vanguardia. Sus vidas cotidianas parecen estar menos afectadas por su trastorno de la coagulación que las vidas de quienes no reciben tratamiento adecuado. La necesidad de unirse a una asociación de hemofilia puede parecer menos urgente; no obstante, en estos países, los miembros también pueden ayudar a mantener el nivel de cuidados que se ha logrado, o ayudar a mejorar la atención de la hemofilia en otros países. A través de un programa de hermanamiento de la FMH, las organizaciones pueden realizar actividades como campamentos de verano conjuntos que beneficien a ambas partes.

### Desafíos para el relevo del liderazgo

Los desafíos para preparar el relevo del liderazgo varían. En algunos países es difícil encontrar gente joven interesada no sólo en asumir el liderazgo de la asociación, sino hasta en convertirse en miembro de ésta. Irónicamente, algunas personas pueden sentir que la hemofilia no forma parte importante de sus vidas porque líderes actuales y anteriores hicieron que fuera posible recibir tratamiento rápido y adecuado, lo que dio por resultado una vida menos afectada por la hemofilia. En otros países el reto es exactamente el contrario. Muchas personas jóvenes con hemofilia no llegan a la edad adulta o no pueden asumir puestos clave en la organización debido a enfermedades y complicaciones de la hemofilia. Con un grupo de candidatos más pequeño, se torna más difícil cubrir los cargos principales en la oficina y en la mesa directiva.

¿Cómo pueden las organizaciones de hemofilia planear el eventual relevo de liderazgo, de modo que se mantengan y se mejoren los estándares vigentes de atención a la salud?  
¿Cómo pueden reclutar, seleccionar, motivar y conservar a líderes potenciales?

Las organizaciones pueden empezar por desarrollar un plan para la sucesión.

### ¿Qué es la planeación de la sucesión?

La planeación de la sucesión es un proceso permanente de selección, capacitación y conservación sistemática de líderes potenciales para todos los puestos clave de la organización. Esto puede ocurrir en el transcurso de varios años. El nuevo líder se convierte en sucesor cuando es nombrado o electo para reemplazar al líder en funciones.

La planeación de la sucesión puede compararse a una carrera de relevos en la que un corredor tiene que pasar la estafeta al siguiente corredor. Si esa persona deja caer la estafeta, todo el equipo pierde la carrera.

El plan para la sucesión puede describir la forma en la que se identificará y evaluará a los potenciales líderes, y la manera en la que se desarrollará su talento a largo plazo, en preparación para un potencial rol de liderazgo. El plan también puede describir qué cualidades de liderazgo beneficiarían a la organización en su siguiente etapa de desarrollo y cuál sería la diferencia para los miembros. El plan debe ser transparente para los miembros generales a fin de reducir la ansiedad que pudieran sentir acerca del cambio eventual. Idealmente, el plan para la sucesión se incorporará al plan estratégico general de la asociación, de modo que los miembros sepan *cuándo* y *cómo* ocurrirá la transición, y *quién* participará en ella.

### ¿Cuáles son los beneficios de planear para el futuro?

Al planear con anticipación, las asociaciones pueden evitar problemas comunes, disminuir la ansiedad de todos los participantes, y

- **Evitar la interrupción de actividades organizacionales mientras las personas clave buscan a un sustituto adecuado.**
- **Incrementar el número de líderes potenciales.** Al planear con anticipación, la organización cuenta con más tiempo para formar un grupo o “cuadro” de personas interesadas en asumir roles de liderazgo, a fin de contar con más de un posible sucesor.

Los miembros talentosos deberían recibir capacitación a lo largo del año y debería animárseles a pensar en la posibilidad de asumir roles de liderazgo mientras todavía hay bastante tiempo para un ascenso gradual. Es más probable que los líderes nuevos que han sido asesorados por líderes anteriores en un entorno de apoyo se sientan motivados, confiados y competentes.

- **Reducir posible inquietud entre miembros generales y proveedores de cuidados.** Si el nuevo líder ha sido un miembro activo durante años, es más probable que los miembros generales y proveedores de cuidados lo acepten rápidamente. Ya estarán al tanto de sus habilidades y habrán establecido una relación de confianza mutua al compartir dificultades y el deseo de mejorar el cuidado y tratamiento de la hemofilia.
- **Mejor preparación para las elecciones.** Algunas constituciones establecen que los candidatos a cargos de liderazgo deben ser miembros previamente y que los puestos claves deberán decidirse por voto popular durante una reunión anual general. Toma tiempo reclutar miembros y capacitar a aquéllos interesados en asumir más responsabilidades.
- **Evitar una posible parcialidad.** Cuando el relevo del liderazgo no está planeado, los líderes en funciones pueden inconscientemente elegir sucesores con quienes tienen una afinidad personal o que se parecen a ellos de alguna manera.
- **Calificar para subvenciones u otros apoyos financieros.** Cada vez más agencias de financiamiento solicitan documentación formal e implementación oportuna de planes para la sucesión que fomenten el desarrollo de talentos desde el interior de la organización. Es más probable que patrocinadores y proveedores de financiamiento continúen haciendo donaciones si tienen confianza en el nuevo liderazgo y sienten que sus aportaciones serán bien administradas.

- **Mantener una imagen pública positiva.** Si la transición es fluida, es probable que el público, y posiblemente el gobierno y las autoridades de salud, se sientan más inclinados a apoyar a su organización. Conflictos y guerras de poder entre facciones rivales podrían dañar a la organización, particularmente si se conocen ampliamente.

### ¿Cuándo debe una organización empezar a planear el relevo del liderazgo?

Durante los primeros años de establecimiento de una organización, la planeación del relevo no puede considerarse un tema de alta prioridad. Toma algunos años establecer, desarrollar y consolidar la organización. No obstante, es ideal planear la transición de liderazgo antes de que se convierta en un asunto urgente. Desde el principio, los líderes deben aceptar el hecho de que un día entregarán la responsabilidad a alguien más. Antes de entregar la estafeta, un buen líder fortalecerá la organización colaborando en la búsqueda de potenciales sucesores y animando a las personas que parecen capaces de lograr que la organización eventualmente alcance nuevas fases de desarrollo. ¡Lo peor que un líder puede hacer es posponer la planeación de la sucesión! Toma unos cuantos años preparar realmente a alguien para hacerse cargo de una organización voluntaria si se desea que esta persona provenga de entre sus miembros.

### ¿Cómo se desarrolla e implementa un plan para la sucesión?

El plan debe diseñarse de acuerdo con las necesidades de la organización y los deseos de sus miembros. Esto podría realizarse a lo largo de varios años, conforme los recursos se incrementan. Por lo tanto, algunas asociaciones podrían verse en la necesidad de nombrar o elegir un nuevo líder antes de haber podido desarrollar un cuadro de talentos. A continuación se describe un plan básico. Los lectores pueden decidir cuáles son las etapas en las que su organización necesita enfocarse.

1. Establecer cimientos sólidos mediante el mantenimiento y la ampliación de la base de miembros.
2. Fortalecer sistemas y procesos.
  - Analizar la estructura organizacional y revisar aspectos que limitan el crecimiento.
  - Documentar sistemas y procedimientos para apoyar la transferencia de conocimientos.
3. Desarrollar un cuadro de talentos en liderazgo.
  - Instaurar la capacitación temprana para el liderazgo.
  - Motivar y conservar líderes potenciales.
  - Ofrecer asesoramiento a quienes demuestran talento y compromiso.
4. Seleccionar nuevos líderes.

### **1) Establecer cimientos sólidos mediante el mantenimiento y la ampliación de la base de miembros**

Los miembros son indispensables para la sobrevivencia y crecimiento de cualquier organización de hemofilia y deben realizarse todos los esfuerzos para atraer nuevas personas. Una base de miembros amplia puede, gracias a su número, proporcionar fuerza, influencia política y más oportunidades para recibir financiamiento. Algunos miembros pueden ofrecer valor agregado gracias a su talento, competencia y capital intelectual.

Podría ser necesario encontrar nuevas formas de atraer a tanta gente como sea posible para que se conviertan en miembros, como por ejemplo incluir a todas las personas con trastornos de la coagulación, o tratar de llegar no sólo a personas con hemofilia y sus familiares, sino también a sus amigos, parientes, vecinos y profesionales de la salud. Conforme crezca la lista de miembros, crecerá el cuadro de talento de donde saldrán líderes potenciales.

Para atraer y conservar miembros, debe organizarse una variedad de actividades dirigida a diferentes grupos de edades. Los niños podrían estar interesados en campamentos infantiles que ofrecen gran cantidad de juegos interesantes y seguros, pero divertidos: trivias, teatro, competencias, desafíos

en equipo, tecnología de la información, hidroterapia y actividades al aire libre. Los miembros juveniles podrían estar interesados en actividades sociales, música, orientación vocacional, natación, acondicionamiento físico y tonicidad muscular, fotografía, senderismo, campismo, pesca, carritos de carrera (*go-carts*) y viajes. Los padres podrían desear obtener información sobre habilidades de paternidad responsable, así como actualizaciones sobre tratamiento, aspectos de seguridad, tratamiento de la hepatitis, descubrimientos científicos en terapia génica, conferencias y talleres anuales sobre hemofilia. Los proveedores de cuidados médicos y de salud podrían estar interesados en adquirir conocimientos de vanguardia sobre el tratamiento de la hemofilia. También podrían buscar oportunidades para participar en reuniones o talleres internacionales organizados por la federación Mundial de Hemofilia o empresas farmacéuticas. Los donantes podrían desear reconocimiento público en reuniones generales anuales y eventos sociales y de beneficencia.

Es conveniente agregar o revisar actividades anualmente, de modo que los miembros sientan que sus necesidades están siendo satisfechas y permanezcan interesados en la organización y sus líderes. Las actividades a lo largo de todo el año son terapéuticas para los miembros, pero también demuestran la forma en la que una persona puede desempeñar un papel eficaz como líder común en cualquier ámbito de la asociación. Esto puede inspirar a las personas a asumir roles de liderazgo por sí mismas y formar un grupo más cohesivo. (*Consulte el anexo 1 para un plan de desarrollo individual*).

### **2) Fortalecer sistemas y procesos**

#### **a) Analizar la estructura organizacional y revisar aspectos que limitan el crecimiento.**

Las organizaciones bien establecidas podrían determinar que algunos aspectos de su constitución ya no son adecuados. Por ejemplo, si una organización permite a sus líderes permanecer en cargos ejecutivos por un periodo de sólo dos años, es probable que la organización goce de un cambio periódico de perspectiva, pero podría nunca llegar a beneficiarse completamente de la experiencia

adquirida por dichas personas al concluir su corto periodo.

### **b) Documentar sistemas y procedimientos para apoyar la transferencia de conocimientos.**

La transición entre líderes será más fluida si las políticas y procedimientos de la mesa directiva se encuentran por escrito. También es útil contar con instrucciones escritas, paso por paso, para sistemas complejos, como un padrón de pacientes. De este modo estarán preparados en caso de que un miembro de la mesa directiva u otro líder clave renuncie inesperadamente.

### **3) Desarrollar un cuadro de talentos en liderazgo.**

#### **a) Instaurar la capacitación temprana para el liderazgo.**

Las personas talentosas constituyen los activos futuros de la organización; ¡en verdad cosechamos lo que sembramos! Debe animarse a los miembros más jóvenes a que se hagan cargo de algunas de las actividades de la organización y a tomar decisiones en tantos aspectos como sea posible. Al delegar tareas, responsabilidades y autoridad — así como la rendición de cuentas que éstas conllevan — se brinda a los miembros menos experimentados una oportunidad de crecimiento. Conforme pasa el tiempo, es probable que la confianza mutua entre los líderes en funciones y los líderes potenciales también crezca.

No debe forzarse a nadie a asumir el rol de líder. Las personas deben ocupar los cargos más altos sólo cuando sienten que pueden marcar la diferencia, han demostrado un sólido compromiso y cuentan con excelentes habilidades interpersonales, como la capacidad de influenciar a las personas. A fin de convertirse en líderes dispuestos, debe darse a los jóvenes la oportunidad de aportar sus propias ideas y desarrollar un estilo de liderazgo propio. Debe dárseles suficiente tiempo para completar sus tareas en un ambiente relajado, con orientación positiva.

Al iniciárseles deliberadamente en actividades de responsabilidad y autoridad en una etapa temprana, los jóvenes podrían estar más interesados en seguir participando y

eventualmente hacerse cargo de las actividades de la organización.

#### **Algunas razones por las que las personas podrían no querer encabezar una organización de hemofilia:**

- No tengo la preparación para asumir un rol de líder.
- Los actuales líderes son fantásticos. No creo que pudiera ser tan bueno como cualquiera de ellos.
- Los estándares para ser líder son demasiado altos. Sólo quiero ser un simple miembro.
- La carga de trabajo sería demasiado pesada para mí.
- Casi no hablo inglés. ¿Cómo podría hablar con altos funcionarios gubernamentales y comunicarme con otras organizaciones y funcionarios de la Federación Mundial de Hemofilia?
- Hay que dejar que los médicos se encarguen de la asociación. Dado que ellos son los encargados del tratamiento, saben más acerca de la hemofilia.
- Mi trabajo y mi carrera tienen prioridad.
- Ya no hay necesidad de una organización de hemofilia; el sistema de atención a la salud funciona bien.
- Mi actual profesión no me permite revelar públicamente que padezco hemofilia.
- Mi familia, especialmente mi hermana, podría tener problemas para encontrar un esposo si la gente se entera de que tiene un hermano con hemofilia.

#### **Algunas estrategias para animar a los jóvenes a desarrollar habilidades de liderazgo:**

- Involucrarlos desde los 15 años.
- Invitarlos a reuniones.
- Incorporar sus ideas a las actividades anuales.
- Reconocer sus aportaciones.
- Invitarlos a escribir para el boletín de la organización, acerca de su experiencia en campamentos y talleres.
- Animarlos a que participen en campamentos y talleres de hemofilia regionales e internacionales.
- Informar a sus padres y maestros sobre su éxito en la organización de actividades.
- Usar ampliamente computadoras y tecnología de la información. (i.e.,

construcción de páginas Internet y actualizaciones electrónicas sobre las actividades de la organización).

- Lanzar un programa de asesoramiento entre miembros sénior y miembros júnior.
- Permitirles ser protagonistas en algunas actividades (i.e., maestro de ceremonias en algún acto oficial).
- Documentar las actividades anuales en curso en manuales de capacitación con fines de referencia.

#### **b) Ayudar a líderes potenciales a perfeccionar habilidades relevantes.**

El siguiente desafío para los líderes en funciones es lograr que las personas sigan participando conforme alcanzan la edad adulta y enfrentan otras demandas de la vida. Conviene identificar mutuamente lagunas en el desempeño que podrían subsanarse mediante capacitación adicional. Enseguida, darles la oportunidad de perfeccionar dichas capacidades, particularmente si reiteradamente han demostrado habilidades de liderazgo sobresalientes. Asimismo, incrementar sus conocimientos técnicos acerca del tratamiento y cuidado de la hemofilia, exponiéndolos poco a poco a información médica y científica, incluyendo jerga y palabras difíciles de pronunciar.

#### **Algunas habilidades de liderazgo que podrían requerir perfeccionamiento:**

- Hablar en público
- Redacción de informes y minutas
- Manejo de relaciones públicas
- Manejo de relaciones con los medios
- Orientación y asesoramiento
- Resolución de problemas
- Eficacia en la toma de decisiones
- Presupuestos y gestión financiera
- Moderación de reuniones
- Manejo de llamadas telefónicas
- Influir a las personas
- Recaudación de fondos
- Planeación estratégica
- Organización de campamentos y talleres

#### **c) Comunicarse periódicamente con posibles líderes y abordar cualquier inquietud que pudieran tener.**

Además de la capacitación, conservar la motivación es indispensable a fin de garantizar que las personas que han demostrado potencial de liderazgo no abandonen la organización. Además de estimularlos continuamente, los líderes en funciones deberían tratar de comunicarse periódicamente con los líderes potenciales y solicitar sus comentarios. Informarles que se les está considerando para cargos de liderazgo en el futuro y hablar sobre el plazo para la sucesión. A lo largo del año, hay que buscar oportunidades para motivar a estos líderes en potencia durante las actividades diarias de la organización y durante las actividades con la Federación Mundial de hemofilia. Algunos ejemplos son el congreso mundial de hemofilia, talleres, reuniones, capacitación en campamentos de verano internacionales y proyectos de hermanamiento.

No obstante, hay que tener cuidado de no ejercer demasiada presión sobre los prospectos de líderes. Debe recordarse que también tienen otras responsabilidades en la vida, tales como estudios, trabajo, viajes y actividades sociales. Debe evitarse el uso de la persuasión negativa, como tratar de convencerlos de que realicen trabajo voluntario para “retribuir” a la sociedad.

En un momento dado, algunas personas que repetidamente han demostrado interés en el liderazgo abandonan la organización inesperadamente, a pesar de que saben que la organización tiene planes para ellas. A veces se debe a motivos fuera de su control, como por ejemplo un traslado laboral o una enfermedad, pero otras veces se retiran por miedo u otros problemas que podrían abordarse. Es posible que pueda encontrarse una solución y la persona vuelva a la organización.

#### **Algunas razones para abandonar la capacitación para el liderazgo:**

- Renuencia a hacerse cargo verdaderamente.
- Miedo al fracaso.
- Percepción repentina de que es difícil emular los resultados de líderes anteriores.
- Percepción de que los líderes en funciones en realidad no desean ceder su poder y autoridad por completo.
- Choque de ideas y opiniones con colegas (i.e., los otros posibles líderes del equipo propuesto).

- Presión y/o poco apoyo de la familia para asumir el cargo principal.
- Nueva carrera profesional y/o ascenso repentino demandan más horas de trabajo.
- Traslado obligatorio a otra ciudad por motivos laborales.
- Intención de continuar los estudios.
- Enfermedad grave.
- Emigración a otro país.
- Matrimonio o inicio de una familia.

#### **d) Ofrecer asesoramiento a quienes demuestran talento y compromiso.**

Una manera de desarrollar la confianza y habilidades de futuros líderes es dedicarles atención individual. Esto por lo general tiene un efecto positivo en las personas, sin importar qué tan mínimo sea. Una relación de apoyo o “mentoría” se establece fácilmente sin condiciones formales y predeterminadas. Puede tener lugar en cualquier momento, en cualquier lugar y estar a cargo de cualquier persona que quiera ayudar a otra a de manera voluntaria y regular. En las organizaciones de hemofilia, los mentores por lo general son los líderes en funciones y los miembros más antiguos. Pueden asesorar eficazmente a personas menos experimentadas porque han pasado por experiencias similares. Pueden enseñar habilidades administrativas y brindar apoyo psicológico mientras se realizan tareas voluntarias. Este apoyo adicional puede incrementar la confianza de una persona en sí misma y fortalecer sus creencias. A menudo, las creencias de un mentor tienen un poderoso efecto en las creencias y comportamiento de sus “pupilos”. Para los mentores, esta experiencia por lo general es gratificante porque pueden transmitir sus conocimientos y habilidades, y dejar así una parte de ellos mismos como legado para la siguiente generación.

### **4) Seleccionar nuevos líderes**

#### **a) Elecciones**

En la mayoría de las organizaciones de hemofilia, la selección final para cargos en el comité ejecutivo o la mesa directiva se decide por voto popular durante la reunión anual general. En las organizaciones de hemofilia más grandes, las candidaturas finales y la elección las manejan los miembros generales. En algunas organizaciones muy pequeñas, los encargados

de tomar la decisión final son los líderes en funciones. Si todavía no se ha desarrollado un cuadro de liderazgo, podría haber menos candidatos propuestos que el número de puestos vacantes.

#### **b) Procesos de selección**

Si un cargo voluntario no amerita que se realice una elección y más de una persona está interesada en el puesto, será necesario decidir qué cualidades profesionales y características personales requiere el cargo. Hay muchos métodos de evaluación y selección que pueden utilizarse, tales como el proceso de selección basado en el desempeño o un sistema de calificación mensurable.

**Selección basada en el desempeño:** Identifique el conocimiento, habilidades y aptitudes personales para el puesto, como criterios de selección para elegir a los candidatos. Enseguida evalúe qué tan bien pueden los candidatos realizar las labores inherentes al cargo y sus habilidades de resolución de problemas, en lugar de sólo preguntarles acerca de su experiencia al respecto. Para lograr esto, ofrezca a los líderes potenciales una oportunidad de demostrar su capacidad por medio de ejercicios escritos o tareas y simulaciones. Las tareas y simulaciones pueden realizarse con un grupo de candidatos mientras las personas encargadas de la selección observan y toman notas sobre el desempeño de cada candidato. Esto puede realizarse como parte de un programa de capacitación para el liderazgo o de la evaluación individual del candidato.

**Sistemas de calificación mensurable:** Decida los criterios de selección específicos para elegir a los candidatos. Podría ser útil dividir los criterios en dos categorías: atributos que DEBEN tenerse y atributos DESEABLES. Los atributos que “debe tenerse” definen las características y cualidades (formación y experiencia) que son absolutamente necesarias para que el candidato asuma un determinado cargo de liderazgo. Los criterios deben ser específicos y, cuando sea posible, mensurables. La decisión sobre estos criterios podría requerir extensas discusiones porque el equipo primero debe decidir lo que el cargo implicará durante los próximos cinco años o más. (Debe tomarse en cuenta el plan estratégico de largo plazo de la organización, si

es que tiene uno). Enseguida decida que atributos serían obligatorios para desempeñar cabalmente ese papel. Estos atributos podrían ser diferentes de los del líder en funciones de la organización, si la orientación de la organización va a cambiar. Elimine a cualquier persona que no satisfaga *todos* atributos que “deben tenerse”.

Los atributos “deseables” se tomarán en cuenta durante la segunda ronda de entrevistas a fin de evaluar a los candidatos que cumplieron con todos los criterios que “deben tenerse”. Los criterios son subjetivos, debatibles y algunas veces fundados en emociones. Los encargados de la toma de decisiones deben acordar estos criterios mutuamente. Algunas personas prefieren dar a cada criterio un valor en puntos, de modo que los candidatos puedan recibir un puntaje. De esta forma, es posible sumar los puntos por criterio otorgados a cada candidato a fin de determinar quién es la mejor persona para el cargo. Sin embargo, es difícil establecer cual es el valor que debe asignarse a cada criterio, y es debatible si el puntaje verdaderamente refleja o no al mejor candidato.

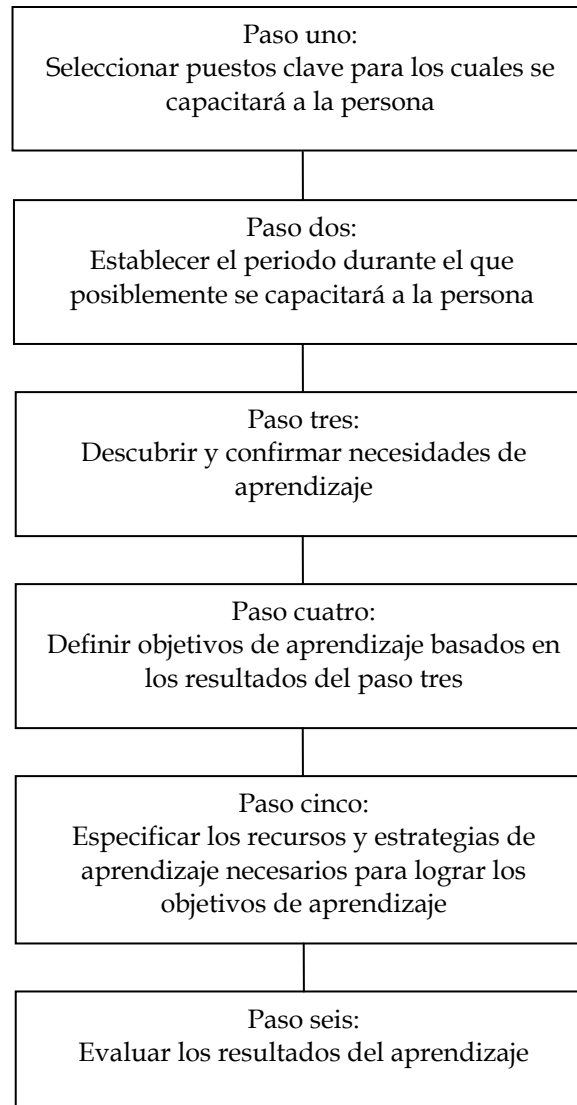
## Conclusión

La planeación de la sucesión es vital a fin de garantizar la continuidad del liderazgo desde el interior de las organizaciones de voluntarios. La constitución de la organización debería representar un documento jurídico dinámico que fomente la planeación de la sucesión a lo largo de su ciclo de vida. Una organización relativamente nueva podría desear que algunos de sus líderes principales permanezcan en sus cargos durante más tiempo para superar los problemas del periodo inicial. No obstante, una organización más madura debe fomentar activamente la planeación del relevo desde su interior.

Toda organización de hemofilia debería desarrollar su propia manera de administrar el proceso de planeación de la sucesión, tomando en cuenta sus necesidades, circunstancias y ciclo vital propios. Nunca es tarde para iniciar un plan para la sucesión.

## Anexo I

### Modelo para un plan de desarrollo individual



## Anexo II

### Ejercicio de toma de decisiones

**OBJETIVO:** Elegir al mejor candidato a presidente de su organización nacional de hemofilia.

**ESCENARIO:** Describa su organización o una organización de hemofilia ficticia. Incluya el número de miembros, los años que tiene de fundada, los años que el presidente en funciones lleva en el cargo y la orientación futura de la organización.

\* \* \* \* \*

**PASO UNO:** Haga una lista de las características o cualidades que el futuro líder DEBE TENER. Estos son los elementos que son absolutamente necesarios para asumir las responsabilidades del presidente. Después de completar la lista con una lluvia de ideas, asegúrese de que los criterios reafirman la constitución y el plan estratégico de su organización.

**PASO DOS:** Haga una lista de los atributos que serían DESEABLES en el presidente. Estas son características que la persona “debería tener”, pero no son absolutamente necesarias para asumir las responsabilidades del cargo. Algunas personas consideran útil un sistema de calificación.

**PASO TRES:** Compare a cada candidato contra la lista de los atributos que DEBEN TENER. Elimine a los que no cumplen con todos los criterios.

**PASO CUATRO:** Compare a los candidatos remanentes contra la lista de criterios DESEABLES. Si usa un sistema de calificación, otorgue a cada candidato un puntaje con base en los puntos indicados a la derecha de cada atributo. Este procedimiento probablemente provocará mucha discusión y así debe ser. Un debate saludable es bienvenido porque muchos de los criterios no son fáciles de cuantificar.

**PASO CINCO:** Al final del ejercicio de calificación se generará un puntaje matemático total, llamado Índice de Desempeño, para medir el desempeño relativo de cada candidato. El candidato que tenga el mayor puntaje en el Índice de Desempeño aparecería como el mejor candidato hasta este punto.

**PASO SEIS:** Este paso final en el proceso de selección es la evaluación del riesgo. La intención es tratar de valorar riesgos futuros, identificar y evaluar consecuencias negativas, remotas pero posibles, que podrían presentarse con cada uno de los finalistas, en caso de ser elegidos. ¿Por qué? Para determinar el grado de riesgo aceptable y minimizar el impacto de la Ley de Murphy: Cualquier cosa que pueda salir mal, ¡saldrá mal!

Los encargados de la toma de decisiones pueden hacer preguntas que fomenten la reflexión a fin de sopesar el riesgo que implica cada candidato.

#### **Ejemplo:**

¿Cuál es la probabilidad de que el empleador de este candidato lo ascienda y/o transfiera fuera de la ciudad o del país? ¿La probabilidad es alta, media o baja?  
De ocurrir, ¿qué tan serio sería el impacto para la gestión general de la organización de hemofilia? ¿El impacto sería alto, medio o bajo?

Al realizar este ejercicio de proyección, los encargados de la toma de decisiones podrán elegir al candidato que conlleve la menor cantidad de riesgo o por lo menos un riesgo aceptable. Esta persona representa el mejor candidato a la presidencia.