

El liderazgo de elegir alguien aún mejor

El mundo ha observado estos días con atención (curiosidad, quizá, y probablemente cierta envidia) el proceso de elección del nuevo Papa. Aunque se trata de un acontecimiento profundamente religioso, su dimensión simbólica trasciende lo estrictamente eclesial. La imagen de la fumata blanca, esa señal que anuncia que el cónclave ha alcanzado una decisión, está grabada en el imaginario colectivo como un rito que marca el final de una etapa y el inicio de otra. Un momento de transición cargado de significado.

Más allá del Vaticano, todas las organizaciones (me da igual que hablemos de empresas, instituciones públicas, universidades, fundaciones...) enfrentan, antes o después, el desafío de gestionar un relevo. Y sin embargo, en muchas de ellas se posterga la preparación, como si la continuidad fuera una garantía automática o como si hablar de sucesión fuese una amenaza al liderazgo actual.

Peter Drucker lo explica con su claridad habitual: “El único evento importante que ocurrirá en cualquier organización es el cambio de liderazgo. Todo lo demás es secundario si no se gestiona bien ese momento.” Y, sin embargo, la sucesión sigue siendo en demasiados casos una asignatura pendiente.

En las empresas familiares al relevo generacional se suman años de emociones compartidas, expectativas cruzadas y silencios difíciles. En las corporaciones, los consejos de administración aún dedican todavía menos tiempo del necesario a trabajar en los planes de sucesión. Y en el ámbito público, rara vez se prepara un legado (el poder no te lo dan, se arrebató, suelen contar los que saben).

El ejemplo de la Iglesia Católica, con siglos de experiencia en transiciones de este tipo, nos ofrece algunas pistas. En primer lugar, la preparación. Los cónclaves no son improvisados: quienes participan se conocen, han sido formados durante años, y comprenden la historia, los desafíos y las tensiones de su tiempo. En segundo lugar, el rito. La fumata blanca no es solo un gesto simbólico; es un mecanismo que da legitimidad, reduce la incertidumbre y marca colectivamente el cambio. Y, por último, la responsabilidad compartida. Aunque hay un elegido, el proceso es colegiado, deliberativo y profundamente consciente del impacto que tendrá más allá de los muros donde se decide.

Jim Collins, en su libro *Good to Great*, analizó por qué algunas empresas lograban sostener el éxito durante décadas. Una de sus conclusiones fue que los líderes más eficaces no eran los más carismáticos, sino aquellos que preparaban el terreno para sus sucesores. “El verdadero liderazgo se demuestra cuando quien te sigue es aún mejor que tú”.

Pero no basta con identificar un sucesor, es necesario darse tiempo para acompañar el proceso. El relevo no es un momento puntual, sino un ciclo que requiere preparación, transición y consolidación. Y no solo del nuevo líder, sino también del equipo que le rodea y de la cultura de la organización.

Quizá no todas las organizaciones necesiten una fumata blanca. Pero sí necesitan su equivalente simbólico: un momento compartido que marque el paso de una etapa a otra, que reconozca el legado del liderazgo anterior y que abra espacio al nuevo. Necesitan también reflexión, humildad

y planificación. Y, sobre todo, necesitan entender que el legado es lo más importante, y no hay legado posible sin continuidad.

Por eso, este es un buen momento para hacernos una pregunta incómoda, pero necesaria: ¿estamos preparando hoy los relevos que garantizarán la salud de nuestras organizaciones mañana? ¿Estamos formando, reconociendo y empoderando a las personas llamadas a liderar el siguiente capítulo? Quizá la tarea más importante. Quizá la menos atendida, porque nos cuesta aceptar que no somos eternos...

Hay un arte en saber retirarse a tiempo, en saber dejar de apostar cuando todavía se tienen todas las cartas en la mano. Porque quien ha llevado el timón por un tiempo puede ayudar mucho a quien le toma el relevo. Empezando por soltar la caña...

Puedes buscar la escena de “El Padrino” en la que Vito tiene una conversación final con su hijo Michael en el jardín. No es solo de despedida, es una transferencia silenciosa de su poder, de su conocimiento... La fumata blanca nos recuerda que el tiempo no se detiene. Y que la sabiduría institucional consiste, entre otras cosas, en saber pasar el testigo con generosidad y sentido de futuro.