

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**



**TRABAJO DE GRADO**

**CASO**

**“FUNDACIÓN ALBEIRO VARGAS Y ANGELES CUSTODIOS”**

**Presentado por: Giovanni Lobo**  
**Asesor: Roberto Gutiérrez**

**Bogotá 20 Enero de 2003**

## INTRODUCCIÓN

Me propongo mostrar, con la elaboración de este caso, cómo la sucesión en las organizaciones de carácter social tienen unas connotaciones tan o más complejas que las mismas sucesiones en empresas familiares, y no tiene hasta la fecha tanta investigación académica como las sucesiones de empresas familiares.

En el caso de la Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios se presentan situaciones bastante complejas, que favorecen el análisis y el planteamiento de un debate académico. Es necesario abordar problemas complejos como los que se presentan en el desarrollo de las funciones que desempeña un administrador, sea de empresas privadas, públicas o sociales.

Los elementos aportados en el caso mediante entrevistas, observación, lecturas e investigación, son suficientes para que el alumno tenga las herramientas mínimas necesarias para el planteamiento de las posibles soluciones, en la discusión de la clase y de fortalecer los conceptos teóricos aprendidos.

Con el caso busco sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de la función social de la administración y mostrar la gran variedad de retos que se

puede enfrentar como gestor social, así como la importancia del estudio de estas organizaciones sociales en el contexto del aporte al mejoramiento de la calidad de vida de nuestro país. Dada la nueva concepción del estado no protector, donde la comunidad debe satisfacer sus propias necesidades; en este caso, el cuidado de las personas de la tercera edad consideradas como no productivas.

El trabajo está compuesto por dos partes, el caso pedagógico y las notas de enseñanza. La primera para dar los elementos de discusión al estudiante y la segunda para dar las herramientas teóricas y de dirección al profesor de la clase. Lo cual es fundamental para el éxito del análisis del caso.

Dentro de las limitaciones que encontré en la realización del caso, se pueden determinar la poca información sobre la sucesión en organizaciones sin ánimo de lucro. Adicional considero como un sesgo la fuerte amistad que me une con el fundador de FAVAC y la poca recolección de más información no necesariamente favorable al gestor de la Fundación.



---

## **CASO: “FUNDACION ALBEIRO VARGAS Y ANGELES CUSTODIOS”**

### **NOTAS DE ENSEÑANZA**

#### **OBJETIVOS PEDAGOGICOS**

- Analizar los problemas en la sucesión del fundador en la dirección de organizaciones sociales.
- Conocer las diferencias entre una sucesión en empresas privadas y organizaciones de tipo social.
- Observar las diferentes competencias necesarias para dirigir una organización sin ánimo de lucro.

#### **RESUMEN DEL CASO:**

##### **“FUNDACION ALBEIRO VARGAS Y ANGELES CUSTODIOS”**

Albeiro Vargas, un niño que a los siete años inicia una obra social cuidando ancianos de su barrio en una zona deprimida del norte de Bucaramanga, se ve favorecido por un reconocimiento internacional que trae consigo aportes económicos con los cuales inicia un albergue para ancianos. Con apoyo extranjero y nacional logra consolidar dos sedes para su obra, que luego por necesidad de mejorar su eficiencia se transforma en una gran sede

campestre donde desarrolla el proyecto “La Ciudadela del Anciano” gracias a las donaciones de particulares y algunos entes Estatales.

Para 1999 las contribuciones externas disminuyen y la Fundación Albeiro Vargas y Angeles Custodios, “FAVAC” busca actividades que produzcan ingresos. Entre otras se inicia el programa de la galleta solidaria, bazares, reinados, apadrinamiento de ancianos, etc.

La FAVAC se encuentra organizada en tres áreas: el área administrativa con seis personas incluido el director, el área de salud con tres profesionales y el área de apoyo, conformada por once personas, todos en la figura de funcionarios por contrato laboral o por contrato de servicios. Cuenta además con una Asamblea General, Junta Directiva, grupos de voluntariado y apoyo de las universidades, abuelos y ángeles.

Actualmente la fundación se sostiene en un 61% por aportes nacionales, un 32% de aportes de la ONG francesa “ Rincón de Colombia en Francia” y un 7% de ONG de Italia y Canadá. Dentro de los rublos por ingresos se destacan el 17% de padrinos nacionales e internacional, el 9% de la galleta solidaria y un 5% de obras de teatro y bazares. Por otro lado Albeiro piensa que la ONG francesa, principal benefactora de la fundación, cree que la FAVAC está madura y debe sobrevivir sola y ellos enfocarse a nuevos países u otras personas que requieran su apoyo, lo cual crea un reto al director en la búsqueda de una organización auto-sostenible.

En Agosto de 2001 Albeiro Vargas contrae matrimonio empieza a manifestar molestias y desilusiones por las continuas intromisiones en las decisiones de sus benefactores en asuntos de su vida personal, la ingratitud de la comunidad con la que trabaja, la indiferencia de las autoridades municipales y estatales y la envidia de propios y extraños a la obra.

Él prefiere trabajar directamente ayudando a los ancianos en cuidados gerontológico a continuar en la dirección de la fundación.

La adecuada sucesión de Albeiro se ve como poco factible o probable por parte de sus colaboradores pero ven en la administradora de la fundación una persona con la capacidad de continuar la obra. De igual manera definen la principal función de Albeiro, como el símbolo e imagen de un niño dedicado al bien de los ancianos más necesitados, por lo cual la consecución de recursos se facilita a nivel nacional e internacional. Por otro lado el carisma y el liderazgo de Albeiro, se ve como un requisito fundamental en las cualidades de un posible sucesor.

Dentro de la fundación permanece un actor importante conocidos como “los Ángeles Custodios” programa por medio del cual se busca vincular niños entre los 7 y 12 años para que sigan el ejemplo del gestor de la fundación y adicional a esto aprendan y enseñen con los ancianos. Sin embargo a pesar de ser un programa que permite la formación de nuevos Albeiro Vargas, hasta la fecha solo una niña ha llegado a ser adulta laborando para la fundación, en un cargo de auxiliar. Los demás niños en la adolescencia se retiran por otras

actividades o por que son víctimas de las drogas y las pandillas que dominan el sector norte de Bucaramanga.

Para Albeiro, la Fundación, los ancianos, los aportantes y demás personas vinculadas a esta organización social, la sucesión es un asunto delicado que pone en riesgo años de trabajo, pero es una realidad que hay que explorar en forma adecuada, con un cuidadoso estudio y análisis.

### **PLAN DE ENSEÑANZA**

El proceso de enseñanza planteado para este caso se basa en la adecuada discusión del tema de sucesiones para organizaciones sociales. Se busca que los alumnos tomen las posiciones de cada uno de los actores del caso en relación con la toma de decisiones sobre el sucesor del director de la fundación.

El proceso se podría describir de la siguiente manera: lectura del caso, lectura de elementos teóricos de sucesiones en empresas como cualquiera de los citados como bibliografía en estas notas de enseñanza. Las preguntas que rigen la discusión son:

1. ¿Cuáles son las necesidades de la fundación?
2. ¿Cuáles son las funciones prioritarias que desarrolla y que debe desarrollar a futuro el Director?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el director de la Fundación?

4. ¿Que soluciones tiene a la mano el Director en relación con los problemas que lo aquejan?
5. ¿Cómo preparar la sucesión?

Las posibles respuestas podían ser:

**Primera pregunta:** ¿Cuáles son las necesidades de la fundación?

- La fundación requiere consolidarse como una organización, que prevalezca en tiempo y sobreviva a su Fundador.
- La fundación necesita ser auto-sostenible, para mantenerse sin tanta necesidad de las donaciones, lo cual requiere de un líder emprendedor.
- La fundación necesita tener un Director transformacional que dé continuidad a los proyectos y seguridad a sus miembros y patrocinadores.
- Se necesita una persona que pueda remplazar a Albeiro Vargas si este quiere retirarse de la fundación.
- Fortalecer las alianzas con colegios, universidades e institutos, con el fin de mantener el trabajo de la Fundación, con reducción de costos y el manejo de las necesidades básicas de los ancianos.

**Nota teórica a la primera pregunta:**

Al considerar el tipo de liderazgo de Albeiro se podría considerar como un líder carismático que esta caracterizado por ser individuos que han tenido un éxito extraordinario al generar cambios profundos en sus seguidores. Tales personas han podido cambiar sociedades



enteras a través de sus palabras y acciones, empleando un poder especial gracias a su confiable dirección y visión claramente articulada<sup>1</sup>.

**Cualidades:**

- Seguro de sí mismo: Altamente seguros de sus habilidades y juicios y en muchas ocasiones plenamente conscientes de ello.
- Visión: El líder tiene visión hasta el punto de establecer afectos que mejoran su posición.
- Conducta extraordinaria: Frecuentemente son inconventionales, y al ser también exitosos, sus “caprichos” merecen admiración.
- Reconocidos como agentes de cambio: La estabilidad (status quo) es enemiga de los líderes carismáticos ya que ellos hacen que sucedan cosas.
- Sensibilidad Ambiental: Son altamente realistas en cuanto a las restricciones sobreimpuestas y los recursos que necesitan para producir cambios. Saben exactamente lo que pueden y no pueden hacer.

**Desventajas:**

Las reacciones de la gente hacia ellos suelen ser altamente polarizadas: o los odian o los aman.

---

<sup>1</sup> Behavior in organization. Understanding and Managing the Human Side of Work. Greenberg, J. & Baron, R. 2000 Prentice Hall, Capitulo 12.

No siempre hay lugar para ellos. Son más necesarios en momentos de crisis. Logran sobresalir en ambientes conflictivos. En contraste, bajo condiciones normales de trabajo, estos líderes tan arrolladores y con tan altos niveles de arrogancia suelen ser más un inconveniente en la organización, que un activo de valor<sup>2</sup>.

**Reacciones hacia el liderazgo carismático:**

Estos líderes se distinguen especialmente por tener reacciones especiales que influyen a sus seguidores. Los efectos que causan hacia ellos son:

- Estándares de desempeño más allá de lo esperado
- Altos niveles de lealtad y devoción para con el líder
- Entusiasmo y seguimiento por sus ideas

**Segunda pregunta:** ¿Cuáles son las funciones prioritarias que desarrolla y que debe desarrollar a futuro el Director?

- La función de liderar a los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos
- Ser el encargado de gestionar las ayudas y donaciones nacionales y extranjeras
- Ser la imagen de la organización.
- Congregar a los diferentes actores relacionados con la fundación.

---

<sup>2</sup> Behavior in organization: an experimental approach. Shani, A.B. & Lau, J.B. 2000 Modulo 3

- Generar un nuevo esquema de organización social, que permita continuar con su función pero de manera auto-sostenible.
- Mantener y fortalecer las alianzas con las instituciones que apoyan la fundación.

### **Nota teórica segunda pregunta:**

De acuerdo a lo planteado por la teoría a un líder carismático como Albeiro lo sucede un líder transformacional, el cual desarrolla la organización después que esta ha alcanzado cierta estabilidad y permanencia, como es el caso de la FAVAC. La fundación requiere ahora una transformación mas no un cambio radical, ni enfrenta una situación de grave crisis. Como características de un líder transformacional la teoría lo describe así:<sup>3</sup>

#### **Características:**

- Con su carisma brindan una fuerte visión y sentido de misión a la compañía. Hacen que un gran sueño de hoy parezca una realidad del mañana.
- Su carisma no es suficiente, deben también tener para con sus seguidores:

Estimulación Intelectual: Hacer que reconozcan problemas y soluciones.

Consideración Individualizada: Brindar el apoyo, el ánimo y la atención que necesitan para desempeñarse bien.

---

<sup>3</sup> Behavior in organization. Understanding and Managing the Human Side of Work. Greenberg, J. & Baron, R. 2000 Prentice Hall, séptima edición. Capitulo 12.

Motivación Inspiracional: Comunican claramente la importancia de la misión de la compañía valiéndose de símbolos o lemas para canalizar los esfuerzos de sus seguidores.

- Despiertan fuertes emociones. Transforman a sus seguidores a partir de la enseñanza.
- Los orientan a que realicen su propio trabajo.
- Crean seguidores débiles y altamente dependientes.
- Mientras que alrededor del Líder Carismático se conforma todo lo de mostrar (el show), el Líder Transformacional inspira cambio al interior de toda la organización.

Se ha encontrado que los líderes transformacionales tienden a ser más efectivos haciendo la organización más exitosa<sup>4</sup>.

**Tercera pregunta.** ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el director de la Fundación?

- Búsqueda de nuevas actividades que no están relacionadas con los intereses de Fundación.
- Encontrar los mecanismos que puedan facilitar la auto suficiencia de la Fundación.
- Conseguir los recursos para lograr finalizar el proyecto de la “Ciudadela del Anciano”

---

<sup>4</sup> Afirmación realizada , pag 463 Medición del Liderazgo transformacional y sus efectos Behavior in organization. Understanding and Managing the Human Side of Work. Greenberg, J. & Baron, ..

**Cuarta pregunta.** ¿Que soluciones tiene a la mano el Director en relación con los problemas que lo aquejan?

- Retirarse de la Dirección y dejar en manos de especialistas el manejo de la fundación.
- Retirarse de la Dirección y mantenerse en el área operacional, en el cuidado de los ancianos.
- Mantenerse en la Dirección pero dejar la administración y los asuntos de representación legal en otras manos y dedicarse a la consecución de fondos y el cuidado de los ancianos.

**Quinta pregunta:** ¿Cómo preparar la sucesión?

- La sucesión se debe planificar y se debe capacitar al sucesor para que la misma tenga éxito
- No existe ninguna persona en la organización que pueda asumir el cargo. Habría que capacitar a un niño integrante de los “Ángeles Custodios”
- La organización está en un periodo estable, tiene que pasar de vivir de donaciones a ser auto-sostenible y requiere un líder diferente de Abeiro que pueda colocarla en una posición más fuerte.

- La organización es débil en su estructura y requiere un fortalecimiento antes de realizar cualquier cambio en la dirección.
- Fortalecer la Junta Directiva, para que asuma el liderazgo y conducción de la fundación en momentos de cambios.

Nota teórica a la quinta pregunta: En lo relacionado por los teóricos sobre las sucesiones en las organizaciones, se tomara en cuenta dos apreciaciones muy importantes sobre lo que se consideran los factores determinantes de éxito o fracaso de la sucesión:

- Características organizacionales y ambiente competitivo de la organización<sup>5</sup>: El éxito de la sucesión se determinó según encuestas por los siguientes elementos dados en el sucesor: estaban más informados sobre el proceso de sucesión; tenían, además de este cargo, otras oportunidades profesionales; Las organizaciones que recibieron eran atractivas para cualquier líder organizacional; contaba con experiencia laboral en otros cargos, no necesariamente similares; encontrar una organización altamente competitiva en su sector, favorece la motivación del sucesor.

---

<sup>5</sup> Effective Successors in Family Owned Businesses: Significant Elements, “ Family Business Review” vol9, No2, 1996

- Proceso de anticipación en la planeación de la sucesión<sup>6</sup>: considera en total siete etapas del proceso de sucesión de las cuales tres se deben completar antes que el sucesor llegue a la organización:

Pre-Introductoria: sucesor es un observador pasivo.

Introductoria: exposición del sucesor a la cultura y características de la organización en trabajos parciales.

Introductoria – funcional: desarrollo de un trabajo de tiempo parcial como empleado

- Las características personales y las actitudes y comportamientos del líder a cargo de la organización: la permanencia del líder saliente durante el lapso de enlace con el sucesor; éste se ve afectado por el carácter del saliente lo cual genera una acción y reacción buscando lo que su antecesor no es.
- La relación entre el fundador y su sucesor: el fundador debe mantener una cercana relación con el sucesor desde antes de la decisión, buscando influenciar su formación profesional para que se adecuó a las necesidades de la organización.<sup>7</sup>
- Características y capacidades del sucesor: la habilidad del sucesor para desarrollar el liderazgo calificado es crucial en la continuidad de la organización<sup>8</sup> y debe

---

<sup>6</sup> management succession in the Family Businesses. Longenecker, J.G. & Schoen, J.E. Journal of small Business Management vol. 16 1978.

contar con las siguientes habilidades: conocimiento del sector donde se mueve la organización, habilidades técnicas en el negocio, habilidad para influenciar, autoconciencia de su liderazgo.

- Rol de los cuadros directivos intermedios: La diferencia de edades entre el sucesor y los directivos intermedios puede crear un conflicto que dificulta el desarrollo normal del proceso de sucesión. La búsqueda de un equilibrio en el papel que estos directivos desempeñen en la continuación de la formación del sucesor es fundamental, buscando su subordinación y respeto<sup>9</sup>.
- Formalización de las reglas de juego: la existencia o no de herramientas de apoyo para poder planificar y ejecutar un proceso de sucesión, es fundamental para el éxito de un proceso de sucesión<sup>10</sup>. En las empresas familiares se conoce como el protocolo de familia y contiene las normas, políticas y reglas de la interacción sucesor – organización.

---

<sup>7</sup> La Formación de los Jefes en las Empresas Familiares. Centro de Estudios de Problemas Empresariales. Cambien, T.J. Francia 1977

<sup>8</sup> Developing Leadership in the successor Generation. Foster, A.T. Family Business Review. Vol. 8 1995

<sup>9</sup> Cambien 1977

<sup>10</sup> The Family in the Business. Rosentblatt, p. De Miik, L. Anderson, R. Johnson, P. 1995



- Importancia de los niños en los ancianatos: se basa en la capacidad de juego y aprendizaje que tiene un niño frente a la vida. Lo cual se manifiesta en concordancia con las necesidades de un anciano, el cual busca ser escuchado y que sus historias sean tenidas en cuenta con seriedad, buscando ese nivel de autoridad que ha perdido con los adultos, que lo consideran ya senil y repetitivo en sus historias. Un niño por el contrario los toma en serio y los respeta, toma sus historias como enseñanzas considera todo su trabajo de ayuda al anciano como un juego, que para los adultos es toda una molestia.
- Factor de permanencia de los niños en los ancianatos: en estudios realizados por la Fundación Omega<sup>11</sup>, la pérdida de un ser querido es bastante traumático para todo ser humano, pero en especial para un niño. El niño que comparte con los ancianos de una organización como FAVAC, llega a considerarlo como un ser querido, y el alto porcentaje de fallecimiento de personas en estos centros, hace que sea muy probable que tenga una pérdida dolorosa de un anciano, que considera más allegado, lo cual puede que no supere y termine retirándose de la organización. Se plantea como hipótesis que el vínculo afectivo incondicional entre el abuelo y el niño, llena espacios y carencias afectivas de ambas partes, lo cual es difícil de superar por el niño cuando fallece el anciano. Lo cual manifiesta con un rechazo y separación total de todo vínculo con la institución donde estaba el anciano.
- Fortalecimiento de Juntas Directivas: la fortaleza de una organización sin ánimo de lucro está, en poder sobrevivir a su fundador. La forma de realizarlo es

fortaleciendo las organizaciones internas, como su Junta Directiva, los entes de control y de ejecución.

- El nuevo rol de las Juntas Directivas<sup>12</sup>: las nuevas practicas de la Junta Directiva, tienen que ir más allá de la firma, buscando lo que realmente quiere la organización. La Junta Directiva no solo hace las políticas, debe hacerlas cumplir, debe llegar más allá de una organización estrictamente funcional a una organización con alta flexibilidad animando a realizar reestructuraciones. Cuando están enfocadas al proceso sus resultados son ambiguos y las deliberaciones son limitadas, poniendo en duda su poder e influencia.

Es poco común encontrar una Junta Directiva de una organización sin animo de lucro, que tenga un gobierno efectivo, ya que no esta dada a realizar una contribución estratégica, a pesar de contar en la mayoría de los casos con gente talentosa y con experiencia para enfrentar grandes desafíos. Por lo cual se convierten en personas de alto nivel realizando labores de bajo perfil.

Las Juntas Directivas en la mayoría de los casos es opacada por un gerente o director fuerte, que tiene miedo de una buena Junta Directiva, por tal motivo esconde información para recibir la aprobación de último minuto en las reuniones de junta. De

---

<sup>11</sup> Datos suministrados por la sicóloga Luz Emilia Guerrero, de la Fundación Omega.

<sup>12</sup> The New Work of the Nonprofit, B.E. Taylor, R.P. Chait, T. P. Holland, Harvard Business Review on Nonprofits. 1996.

igual manera los miembros de la Junta Directiva, no conocen muy bien el trabajo que realiza la organización y evitan conocerlo para no tener que comprometerse. Se une a lo anterior, la poca experticia de los miembros de la Junta Directiva en el trabajo en equipo y poca responsabilidad por su membresía.

Las Juntas Directivas en la mayoría de los casos son desalentadas y subutilizadas en las organizaciones, por tal motivo pierden la capacidad de su talento. Los miembros de Juntas Directivas de organizaciones sin ánimo de lucro gastan mucha energía en asuntos triviales.

La clave para mejorar el desempeño de las JD. de las organizaciones sin ánimo de lucro, es realizar un nuevo trabajo basado en:

1. Interés por plantear y resolver los conflictos, centrados en el éxito de la organización.
2. Esta dirigido a resultados conectados a horarios definidos
3. Tener medidas claras del éxito de la organización.
4. Requiere de unión interna y externa de las partes de la organización, dado el interés de las partes y la amplia participación.

Las Juntas Directivas rara vez rechazan las propuestas de la gerencia, por la falta de conocimiento de la organización, y los que conocen no quieren ser vistos como entrometidos en la administración. Las Juntas Directivas deben criticar y cuestionar al

gerente, en los que se conocen como conflictos críticos, ya que el gerente no debe ser el único que sabe y aconseja.

El mayor logro de la gerencia, no es resolver los problemas, es formular preguntas claves y guiar a los colaboradores a formular las respuestas. Una Junta Directiva da valor agregado cuando en la reunión de junta, el gerente les plantea anualmente los más importantes desafíos estratégicos y la Junta Directiva considera si están adecuadamente enfocados y acertados

La comunicación con los stakeholders debe ser de doble vía, donde la Junta Directiva es accesible a todos los componentes de la organización, así como debe estar presta a asumir los siguientes retos:

1. Recibir consejos de expertos: cuando la organización se enfrenta a cambios de política gubernamental y a la competencia, se requiere que la Junta Directiva, aprenda rápidamente de muchas fuentes, incluidos los expertos de la misma junta.
2. Decidir que medidas deben ser tomadas: junto con la gerencia deben determinar los 11 o 12 indicadores críticos de la organización, para determinar si los conflictos son importantes o no, central o no.
3. Alrededor de que problema se organiza la institución: La Junta directiva debe manejar las prioridades de la organización y mostrar las prioridades estratégicas. Para tal efecto se deben aplicar las siguientes practicas en las reuniones.

4. Reuniones enfocadas en lo importante: los bajos perfiles en las reuniones de Junta Directiva se da según los miembros por la falta de tiempo, pero en realidad sucede que el no determinar el formato y duración de la reunión las hace más largas y poco productivas. En las reuniones los miembros de Junta Directiva se deben preguntar los siguientes aspectos:

- Se tiene todo el conocimiento e información para tomar la decisión?
- Se sabe que hacer ante problemas recurrentes o permanentes?
- Se sabe enfrentar una crisis?
- Se sabe manejar los conflictos de gobierno interno?

#### APUNTES RELACIONADOS PARA EL CASO DE FAVAC:

En las empresas privadas no familiares las sucesiones en la dirección se realizan de manera menos traumática, ya que la Junta Directiva las realiza por acuerdo<sup>13</sup>.

En las empresas públicas la dirección es transitoria y su reemplazo se realiza por decreto a lo cual la organización se acostumbra y adapta.<sup>14</sup>

La teoría existente en el tema de sucesiones está dada principalmente para la sucesión en empresas familiares; el caso de la Fundación es especial, por la edad en que inicia el proyecto el fundador y las características de la organización.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Conclusión personal: "De populistas Mandarines y Violencias, Luchas por el Poder, Marcos Palacios.

<sup>14</sup> Organization, Technology, and performance in customer service and sales, Batt, Rosemary

En las empresas familiares la sucesión se prevé como algo lógico que tiene que darse cuando el fundador llega a una edad de retiro, mientras que en el caso de la FAVAC la edad no es una condición para el retiro, dada la corta edad de Albeiro.

Los factores son diferentes ya que no hay un sucesor claro.<sup>13</sup>

La sucesión en FAVAC tiene como factor predominante la imagen del fundador; por tal motivo los parámetros para la búsqueda del sucesor se deben tener en cuenta elementos poco comunes en relación con los casos estudiados<sup>13</sup>.

## PLAN DE TABLEROS

Para facilitar el mensaje que se quiere transmitir, se propone la ubicación de los gráficos y frases en el tablero de la siguiente forma:

<u>Necesidades de la fundación:</u>	<u>Funciones del Director:</u>
Auto- sostenibilidad	Liderar
Estabilidad	Gestionar
Seguridad	Dar imagen
Nuevo Director	Congregar

---

<sup>15</sup> Aporte del autor del caso, dados los resultados en la búsqueda de información.

Continuar desarrollándose	
<p style="text-align: center;"><u>Problemas</u></p> <p style="text-align: center;">Los interrogantes de la Suseción →</p>	<p>No se da aun hay que planificarla?</p> <p>No hay quien lo asuma?</p> <p>No es conveniente el cambio ahora?</p> <p>Es el momento para cambiar?</p> <p>Requiere de más tiempo de transición?</p>
<p><u>Posibles soluciones:</u></p> <p style="text-align: center;">→</p> <p>Retiro.</p> <p>Seguir solo en la operación.</p> <p>Seguir solo como imagen y gestión.</p>	<p><u>La sucesión:</u></p> <p>Capacitar un ángel custodio.</p> <p>Buscar un gerente capacitado.</p> <p>Desarrollar la nueva imagen del candidato.</p> <p>Dar las funciones básicas para el perfil.</p>

## CONCLUSIÓN

Realizado el caso de la sucesión en la Fundación “Albeiro Vargas y Ángeles Custodios”, encuentro adecuado concluir que los problemas de sucesiones en organizaciones sin ánimo de lucro y sociales son tan complejos como cualquier otro tipo de sucesión, estudiados en la materia “Empresariado en Colombia” con el profesor Carlos Dávila. Este caso muestra un problema que atenta contra la estabilidad o continuidad de una fundación que recolecta y administra recursos para mantener en forma digna a 120 ancianos que en su mayoría han sido abandonados por la sociedad y el estado.

En general, la existencia de muchas instituciones de este tipo, está en peligro por los problemas a que se van a enfrentar en algunos años cuando sus gestores tengan que retirarse o mueran. Las organizaciones sociales dependen mucho de su fundador y es bastante difícil encontrar sucesores adecuados para estas funciones, a diferencia de las funciones de una empresa con fines de lucro, por la condición de altruismo de sus directivos.

Lograr crear conciencia sobre el estudio de esta situación y la que se van a enfrentar muchas otras organizaciones de este tipo es un fin que persigue este



trabajo. Un juicioso análisis permitirá encontrar soluciones adecuadas a estas organizaciones.

Durante la realización de este caso conocí muchas personas que dedican su vida al servicio de otros sin la espera de recompensa, lo cual los hace diferentes al común de la sociedad actual que busca en la mayoría de los casos un beneficio económico por su labor. Entonces, la difusión y discusión de este caso permite explorar la posibilidad de fortalecer estas habilidades en los estudiantes de administración y poder desarrollar su vocación de servicio y aportar más a la sociedad.

Mi aprendizaje personal, lo recibo principalmente en la capacidad para recolectar la información y organizarla de manera concreta, con el fin de transmitir la situación como un observador del caso y como un compilador de la teoría existente aplicable al caso en las notas de enseñanza para el profesor. Así mismo mejore mis conocimientos en los problemas que enfrentan y las soluciones a las sucesiones de organizaciones de todo tipo.

Propongo como continuación para la profundización de este caso, investigar sobre la suerte corrida por organizaciones como: “Las granjas del padre Luna”, La obra del padre Nicolo y otras organizaciones sin ánimo de lucro,

que tienen o tuvieron una imagen basada en su fundador. Con el fin de conocer los factores de su permanencia o desaparición y determinar si tuvo relación con los problemas que genera el proceso de sucesión de la organización.