



EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA: DOS VISIONES

¿Qué sucedería en la empresa si su mano derecha -que maneja aspectos administrativos claves- renunciara sorpresivamente? ¿Y si tiene planes de expansión hacia otros mercados que requieren empleados con competencias específicas? ¿Tiene su empresa identificada y preparada a la siguiente generación de personas que pueda ocupar las posiciones que queden vacantes a corto, mediano o largo plazo? Si su empresa -ya sea familiar o no familiar- tiene un sólido plan de sucesión o de relevo generacional, situaciones como estas no deben afectar la operación de la misma. Si no lo tiene, su organización está en grave riesgo de pasar mucho tiempo sin reemplazo para una posición crítica o de ascender a alguien que no esté del todo preparado para asumir dicha posición. Es hora de que se implante un plan de relevo generacional en su organización. La salida -programada o inesperada- de un empleado clave o la necesidad de llenar nuevas posiciones que surjan no deben alterar la continuidad de las estrategias ni los compromisos con clientes y proveedores.

Veamos primero cómo se crea un plan de relevo generacional y luego cuáles son los valiosos consejos de dos expertos en la materia. **Manuel Bermejo**, especialista español en temas de empresa familiar y emprendimiento, -quien combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo-, nos ofrecerá su visión del relevo generacional en la empresa familiar. Por su lado, el norteamericano **Marshall Goldsmith**, experto en cambio de comportamiento, *coach* de los más exitosos CEO globales y autor, entre otros libros, de *Succession: Are you Ready?*, nos explica esta delicada transición en la empresa no familiar.

¿Qué es un plan de relevo o sucesión generacional?

Un plan de sucesión es un proceso estratégico a largo plazo que debe enfocarse en tener candidatos listos y no una lista de candidatos para llenar una vacante. Según William J. Rothwell, **el plan de sucesión es todo esfuerzo diseñado para asegurar el desempeño efectivo continuo de una organización, división, departamento o equipo de trabajo haciendo provisiones para el desarrollo, reemplazo y aplicación estratégica de personas claves a lo largo del tiempo.** Es un proceso activo y continuo que, a través de *coaching*, entrenamiento, rotación de trabajos y otras actividades de aprendizaje, garantiza esa disponibilidad de talentos, vital para el crecimiento, estabilidad y continuidad de las organizaciones.

El plan de sucesión debe estar alineado con la estrategia y metas de la organización, así como con su visión y valores de liderazgo. Y debe existir una cultura de aprendizaje y un liderazgo comprometido con el entrenamiento y *mentoring* de las generaciones de relevo. El apoyo y compromiso de los directivos, especialmente del CEO, en la evaluación y desarrollo de los empleados, sobre todo de los futuros líderes, son fundamentales. Por su parte, el departamento de recursos humanos tiene la tarea importante de recomendar, implementar y diseñar procesos de gestión del talento que logren como resultado generaciones de relevo capacitadas y alineadas con la estrategia, misión, visión, valores y cultura de la organización.

¿Qué es una reserva de talento?

Tal como los equipos deportivos, las organizaciones deben tener un “banco” de empleados -o reserva de talentos- listos para entrar al juego en la posición requerida y el momento necesario. La reserva de talentos es eso: un grupo de candidatos internos con alto desempeño, potencial o conocimiento al cual se capacita y desarrolla para asumir otras posiciones -con mayores retos y responsabilidades- cuando surja una vacante. Estos candidatos pueden ser recomendados por sus gerentes o ser escogidos mediante métodos de evaluación objetivos. La organización solo se compromete a ayudar a los candidatos a prepararse y capacitarse mientras que los candidatos se comprometen a continuar desempeñándose bien en sus posiciones actuales a la par que se entrenan para asumir mayores responsabilidades.

Los candidatos no necesariamente se estarán preparando para un área específica de la organización, sino que, llegado el momento, podrían ser ascendidos o trasladados hacia otra área que cumpla tanto con sus metas profesionales como con las de la empresa. En las reservas de talento, dependiendo del sector industrial de la organización, se debe incluir empleados de posiciones técnicas no administrativas que podrían ocupar, por razones estratégicas o de mercado, posiciones de liderazgo, así como a empleados con habilidades, conocimientos o experiencia difíciles de reemplazar.

¿Cómo diseñar un plan de sucesión generacional?

Un buen plan de sucesión generacional:

- **Registra las habilidades, competencias y metas (profesionales y personales) de los empleados.**
- **Conoce a fondo las necesidades estratégicas de la organización y cuáles son los roles o posiciones actuales y futuras.**
- **Compara las habilidades, competencias y metas de los empleados con las necesidades estratégicas y roles actuales y futuros.**
- **Propicia e implementa, a la medida de cada empleado, la capacitación, *coaching* y *mentoring*, rotación de trabajos, trabajo en equipos interfuncionales y asignación de tareas de desarrollo y aprendizaje necesarios para cerrar las brechas entre candidatos y roles.**
- **Apoya al talento en su nueva posición, asignándole mentores y continuando su capacitación a la medida de sus necesidades y de la posición que ocupa.**

**A continuación,
le presentamos**

12 pasos

**para diseñar un
plan de relevo
generacional
exitoso para todos
los niveles de la
organización¹.**

1

Identificar todas las áreas y funciones que actualmente son estratégicas para el éxito y supervivencia de la organización.

2

Identificar los roles y empleados claves en las áreas y funciones estratégicas en todos los niveles.

3

Identificar las áreas y funciones emergentes que en el futuro serán estratégicas para el éxito y supervivencia en todos los niveles de la organización.

4

Identificar los roles y empleados en esas áreas y funciones emergentes. Tomar nota de si actualmente existen o no personas en esos roles. Si no existen, identificar a las personas dentro o fuera de la organización que pudieran capacitarse para ocupar esos roles futuros.

5

Identificar para cada una de las áreas, funciones y roles los comportamientos, actitudes, competencias, conocimientos, habilidades, valores y experiencia requeridos para un desempeño excepcional.

6

Identificar los recursos y actividades de aprendizaje para desarrollar cada una de esas competencias: *coaching*, *mentoring*, tareas y proyectos de desarrollo y aprendizaje, entrenamientos in-house, seminarios y lectura de libros.

7

Identificar a los empleados de alto desempeño en todos los niveles de la organización a través de los procesos y herramientas de evaluación de talento a su disposición y crear una **reserva de talentos de alto desempeño**.

¹ Basado en un artículo de Melany Gallant

8

Identificar a los empleados de alto potencial y a los de alto conocimiento -aquellos que muestran interés, motivación, pasión y talento para lograr sus metas y las de la empresa- y crear **reservas de talento de alto potencial y de alto conocimiento**.

9

Sostener periódicamente entrevistas de retención uno a uno con sus empleados de alto desempeño, alto potencial y alto conocimiento para determinar qué los motiva, que los hace sentir comprometidos con la organización, qué planes de carrera tienen y qué los frustra acerca de la organización, su rol, su gerente. Luego, tomar las acciones apropiadas para retenerlos.

10

Crear reservas de talento para cada área o función estratégica actual o futura. Evaluar la disposición e interés de sus empleados de alto desempeño, de alto potencial y de alto conocimiento para, llegado el momento, asumir esos roles. Diseñar planes de desarrollo y asignar actividades de aprendizaje para que estos empleados aumenten su aptitud. Evaluar con regularidad su disposición para asumir mayores responsabilidades.

11

Reclutar, según sea necesario, de las reservas de talentos de alto desempeño, de alto potencial y de alto conocimiento cuando se abran vacantes o nuevas posiciones.

12

Repetir el proceso continuamente.

Indiscutiblemente, los beneficios de tener un buen plan de sucesión son muchos. La efectiva planificación del relevo generacional proporciona un mapa que guía a la empresa en tiempos de transición del liderazgo y hace que esta sea menos traumática. Asimismo, le da confianza a todos los grupos de interés (junta directiva, accionistas, empleados, clientes, suplidores y aliados) de que la empresa continuará operando con normalidad si hay cambios inesperados y que podrá enfrentar los desafíos que surjan. Las organizaciones con plan de relevo organizacional están mejor preparadas para aprovechar rápidamente las oportunidades de negocio que se presenten y para responder a entornos cambiantes. Y, como si fuera poco, hace que la empresa atraiga y retenga a los mejores talentos porque saben que tienen un futuro en una organización que valora y desarrolla sus aspiraciones de crecimiento profesional.

Sabiendo que la supervivencia a largo plazo de las organizaciones, y de los valores que representan, depende de la cuidadosa elección y preparación de los candidatos que ocuparán las posiciones claves en todos los niveles, ahora veamos, guiados por los expertos **Manuel Bermejo** y **Marshall Goldsmith**, cuál es su visión particular acerca de, cómo se preparan las empresas familiares y no familiares para que la transición generacional sea fluida y exitosa.



La Sucesión y Transición Generacional en la Empresa Familiar

Vista por Manuel Bermejo Sánchez

1 ■ ¿Cuál es la importancia de que una empresa familiar tenga un plan de relevo generacional? ¿Podría hablarnos acerca de cómo debe ser el plan de sucesión en las empresas familiares?

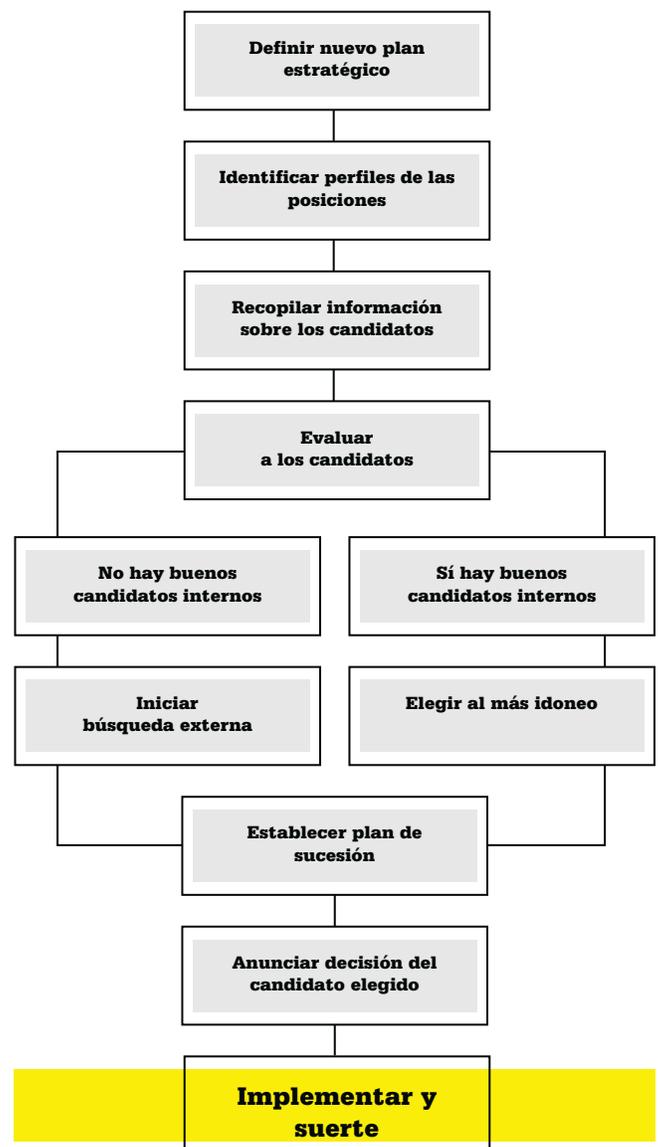
El propósito de una empresa familiar, lo que le da sentido, es la continuidad. Si bien es cierto que no hay un consenso total en la definición de empresa familiar, un rasgo inherente a este tipo de organizaciones es su deseo de trascendencia intergeneracional. Para trascender, debe tener un plan de sucesión.

Respecto a la sucesión en la empresa familiar, mi recomendación es que el proceso se inicie sabiendo cuál es el plan estratégico de la empresa, es decir, hacia dónde vamos. Entonces podremos definir el perfil de los mejores a todos los niveles para guiar a la empresa en esa travesía. Una empresa familiar no deja de ser, al final del día, un proyecto y unos valores compartidos.

Demasiadas veces el proceso sucesorio se afronta en clave nominal. Se obvia la hoja de ruta que inexcusablemente debe ayudar a determinar los perfiles más adecuados para avanzar en la dirección determinada. Hay que valorar si estos perfiles se dan en la familia o no, y decidir si, en caso negativo, se está dispuesto a dejar el liderazgo y las posiciones claves en personas ajenas a la familia, ya sean personas internas o no..

Una vez tomada esa decisión, se debe pactar un claro plan de sucesión que establezca los tiempos y pasos a dar hasta que se culmine el proceso.

Esquema para ordenar la sucesión



2. Háblenos concretamente acerca de la sucesión del liderazgo en la empresa familiar. ¿Qué se debe tomar en cuenta?

Considero crítico el momento de la transición en la gestión para que todas las partes implicadas estén en el momento óptimo, si es que esto se puede organizar. El sucedido debe contar con suficiente energía para dejar la empresa en un punto álgido y el sucesor debe traer ya la preparación para que la compañía note lo menos posible el cambio en la dirección. También, es relevante que, a partir de ese momento, el sucedido se retire y apoye al máximo al sucesor, incluso con políticas gestuales como cederle su despacho o su automóvil de empresa. Por supuesto, el sucedido no debe inmiscuirse en la labor del sucesor, sino apoyarla incondicionalmente y atender sugerencias y consejos cuando le sean pedidos.

El mercado debe percibir que hay un nuevo líder al que el sucedido da todo el *empowerment*. En su intento de tutela, propio en las relaciones padre/hijo -y aún más padre/hija-, a veces el padre/sucedido no percibe que está trasladando al mercado la imagen de un sucesor aún no preparado. Esta es una postura que desde lo humano es comprensible, pero recordemos la necesaria separación de roles entre familia y empresa que deben presidir las acciones en el manejo de este tipo de organizaciones.

En cualquier caso, este es un proceso especialmente delicado en la empresa familiar y exige altas dosis de diálogo, comunicación, rigor y profesionalidad en el proceso. Sin olvidar que la aplicación de medicina preventiva, entiéndase como tal el consenso generado a nivel familiar en torno a un plan estratégico de familia, es altamente recomendable en estas situaciones.

3. En una empresa familiar, ¿cuál es el reto para los sucesores o continuadores, ya sean miembros o no de la familia?

Visto en perspectiva, lo mejor que le puede pasar a cualquier empresa familiar es encontrar en cada proceso sucesorio un auténtico líder emprendedor. Desde el respeto a la tradición, los continuadores en las distintas posiciones y áreas han de poner una enorme capacidad

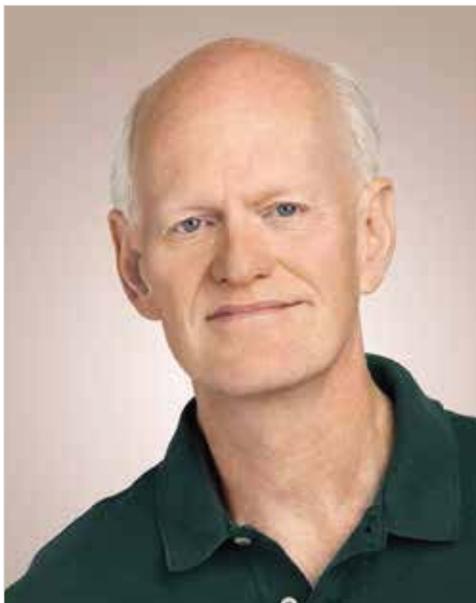
empresarial en la tarea, para adaptar modelos de negocio a la realidad presente y futura. Habrá que romper paradigmas para adaptarnos mejor a la sociedad del cambio. En el caso específico del relevo de liderazgo, eso exige, también, un fuerte compromiso y apoyo de la familia hacia el nuevo líder -ya sea miembro de la familia o no- y la estrategia definida para surcar nuevos mares. Por tanto, gobiernos fuertes y eficaces de negocio y familia, amén de espíritu emprendedor e innovador, son imprescindibles para facilitar la tarea de la sucesión y la continuidad. Crear atalayas para la reflexión estratégica tratando de anticipar tendencias que den respuestas a nuevas realidades o facilitar espacios para la comunicación abierta y constructiva son tareas innegociables para las familias empresarias con vocación de continuidad.

4. ¿Cuál es la importancia de los valores y tradiciones en la trascendencia y continuidad de una empresa familiar?

Quiero poner el foco en la relevancia de cultivar valores que ayudan a que el proyecto familiar trascienda generaciones. Empezando por trabajar en los integrantes de la familia todas las cuestiones que faciliten la creación de sentido de orgullo y compromiso con el negocio familiar. Si los hijos perciben que la empresa es el causante de ver poco a mamá o papá, mal vamos. Habrá que empezar por trabajar para que las generaciones venideras quieran a la empresa, se sientan parte de ella.

Por otro lado, hay que esforzarse en cultivar -en todas las personas que integran la empresa- valores como la **altura de miras**, para pensar siempre en el bien común más allá de intereses personales, la **generosidad** para llegar a acuerdos o la **lealtad** para llevarlos a la práctica. En el triángulo "**altura de miras+generosidad+lealtad**" encontramos una extraordinaria receta para abordar todos los procesos sucesorios, ya sean de liderazgo o no, y, en sentido amplio, las grandes cuestiones de la agenda de las familias empresarias.

La vida es equilibrio y el *management* también. Hablando de continuidad en la empresa familiar, advirtamos que esta se facilita cuando las empresas familiares y todos sus empleados manejan con inteligente equilibrio la mezcla entre sus valores tradicionales y la innovación adaptativa.



La Sucesión de Liderazgo en las Corporaciones Vista por Marshall Goldsmith

1 ■ ¿Qué consejos daría usted a un CEO o ejecutivo que esté involucrado en la planificación de sucesión de su empresa? ¿Cuál es el factor crítico a la hora de escoger y desarrollar un sucesor para posiciones de liderazgo o no en una corporación?

Mi área de *expertise* es la de los aspectos de comportamiento del liderazgo. Acompaño como *coach* a los líderes que serán sucedidos, pero también acompaño a sus sucesores, para que la transición sea lo más positiva posible, enfocándome en temas importantes de comportamiento. Lo que he aprendido en la sucesión de liderazgo aplica perfectamente a todos los niveles de la organización.

Desarrollar a un gran sucesor es uno de los más importantes logros de un CEO y de todos los ejecutivos de una organización. Al elegir o recomendar un sucesor, muy probablemente queramos traer a bordo a alguien que dé continuidad a nuestra visión para la organización, que tenga una perspectiva fresca, pero que no niegue todo lo que hemos hecho hasta este momento.

Un factor determinante crítico para seleccionar un sucesor es la relación que ella o él tendrán con los distintos grupos de interés o *stakeholders* claves. Estos son:

- **Los superiores y pares y colegas actuales del candidato, quienes serán los que trabajarán en equipo o le reportarán directamente al candidato a sucesor.**
- **Los que actualmente le reportan directamente, que pueden dar una indicación de qué tan bien ella o él dirige a las personas.**
- **Los clientes, ya que en algunas compañías las relaciones claves con clientes son críticas para el futuro del negocio.**
- **La junta directiva, que no solo tomará la decisión final de elegir o no al sucesor, sino que tendrá que proveer apoyo "luego de la decisión".**

¿Le darán los *stakeholders* una oportunidad justa a la o el sucesor? ¿Estará ella o él dispuesto a realizar un auténtico esfuerzo para aprender nuevas habilidades o cambiar comportamientos si es necesario? Estas son preguntas importantes que hay que hacer y responder para determinar la mejor elección de sucesor. Los *stakeholders* determinarán si el sucesor encajará bien -o no- en la organización. Recomiendo que se utilice retroalimentación confidencial de todos los grupos de interés para determinar quién será el sucesor o qué cosas el sucesor potencial necesitaría aprender o cambiar para llegar a ser promovido.

2 ■ A su entender, ¿cuáles son los pasos básicos para las sucesiones exitosas?

El proceso de sucesión es muy personal. Es personal para los sucedidos, para los sucesores, para los otros ejecutivos, para la junta directiva y para los *stakeholders* cuyas vidas serán impactadas. Entonces, ¿cómo se logra que este proceso de transición se realice de la forma más positiva, elegante e incluso agradable? Se logra siguiendo **los cuatro pasos básicos de las transiciones exitosas:**

1 Prepararse para la transición

Al prepararse para la sucesión, el CEO o ejecutivo deberá preguntarse si quiere que le reconozcan como alguien que hizo un gran trabajo para desarrollar a su sucesor. Si hace un gran trabajo desarrollando a su sucesor, será visto como alguien que ayudó a asegurar que los valores de la organización pervivan.

2 Elegir al sucesor

Desarrollar a un sucesor comienza con una decisión importante: ¿el sucesor deberá ser elegido a lo interno o a lo externo de la organización? No hay investigaciones que muestren que un candidato externo sea superior a un candidato interno para producir retornos a largo plazo. Aunque puedan traer la ventaja de la perspectiva externa, vienen con la desventaja de no saber el funcionamiento interno de la compañía y, en muchos casos, ni siquiera conocer la industria.

Prefiero que el sucesor se elija a lo interno. Esto envía un poderoso mensaje acerca del programa de desarrollo de la organización. Contratar a un candidato interno deja claro en la organización que los líderes están desarrollando a su gente y que hay fuertes posibilidades de crecer para alcanzar posiciones de liderazgo dentro de la misma. Cuando el o la sucesora ascienda a su nuevo rol, una posición se abre para que otro ejecutivo interno pueda ser promovido. Por otro lado, un sucesor interno ha tenido meses o años trabajando dentro de la visión de liderazgo de la empresa por lo que la conoce y comprende. Desarrollar cuidadosamente a un sucesor interno puede aumentar dramáticamente la probabilidad de una transición positiva y un futuro exitoso.

¿Cuándo no se debe desarrollar a un sucesor interno? Haga un análisis de costo-beneficio. ¿Cuáles son los costos de traer a alguien de afuera? ¿Cuáles son los beneficios potenciales? ¿Hay candidatos externos disponibles que son tan talentosos que nadie en la organización puede igualar su contribución potencial? Si la respuesta es un “sí” rotundo, contrátelos. Si la respuesta es “no estamos seguros” o “no”, promuevan a un candidato interno.

3 Preparar al sucesor

Si el sucesor para cualquier posición necesita desarrollarse en estrategia, tácticas, productividad, desarrollo personal o comportamiento, se puede contratar a un *coach* externo especializado en el área específica en la cual necesita desarrollarse

Sin embargo, en el caso específico de sucesión del liderazgo de la organización, los candidatos para CEO que no tienen habilidades estratégicas, técnicas o funcionales generalmente están fuera de la carrera antes de siquiera empezar. Al nivel de CEO potencial, la mayoría de solicitudes de *coaching* es para lograr cambios en el comportamiento. Luego de un cuidadoso análisis de los comportamientos de liderazgo existentes y deseados, se debe determinar qué cambios es necesario hacer para ayudarlo a “llevar su juego al siguiente nivel” y convertirse en un gran CEO. Si el sucesor cambia ciertos comportamientos, esto impactará positivamente sus probabilidades de convertirse en un gran CEO.

Para que el relevo generacional en toda la organización sea exitoso, es importante involucrar a los *stakeholders* en el proceso de *coaching* y en la definición de las fortalezas y áreas de crecimiento del sucesor. Si el sucesor no conoce a algunos de los *stakeholders* claves, es necesario que los conozca antes de que la transición ocurra. Estas son las personas que estarán involucradas con el sucesor, así que es importante que estén a bordo por varias razones:

- **El sucesor necesitará del apoyo de los *stakeholders* para que la sucesión sea exitosa. Su ayuda, especialmente durante la etapa más temprana de su gestión, será necesaria para asegurar una transición fluida.**
- **El sucesor, sobre todo en los roles de liderazgo, aprenderá mucho más cuando reciba *coaching* de los *stakeholders* claves que representan diferentes perspectivas del negocio -miembros de la junta, superiores, pares, subordinados y, en algunos casos, clientes y suplidores. Estas personas serán las que ayudarán al sucesor a ser exitoso y que le podrán ofrecer retroalimentación cuando la necesite.**
- **Los *stakeholders* que se involucran en el proceso de *coaching* se comprometen psicológicamente con ayudar al sucesor a ser exitoso. También, es importante que el sucesor y los *stakeholders* creen relaciones constructivas y efectivas.**

Al momento de revisar la retroalimentación aportada por herramientas como la evaluación 360 grados, se debe prestar atención a las tendencias. Si el candidato muestra progreso en las áreas de mejora, podría ser del tipo de persona que responde bien a la retroalimentación y que se esfuerza por mejorar. Si las puntuaciones no mejoran, la persona podría no ser la mejor candidata.

Sin embargo, es importante considerar el momento o entorno de negocios en el cual se realizaron estas evaluaciones y se dio la retroalimentación. ¿Se realizaron en un momento difícil en el que las decisiones tomadas por el candidato no fueron muy populares con los empleados o *stakeholders*? En estas situaciones, la retroalimentación de 360 grados puede castigar al candidato.

Hay que buscar los patrones clave en la data. Si uno o dos de los *stakeholders* ve alguna dificultad, quizás el problema es de ellos y no del candidato. Si muchos ven la misma dificultad, probablemente el problema es del candidato. Determinen qué fortalezas y cuáles oportunidades de mejora harán la mayor diferencia para llevar al candidato al punto óptimo para convertirse en un gran sucesor.

El *coach* externo o el mentor interno ayudará al sucesor a lograr cambio positivo y duradero en el comportamiento más importante tal y como será evaluado por las personas o *stakeholders* más importantes. Acordar las áreas claves en las que debe modificar el comportamiento ayudará al candidato a desarrollar las herramientas necesarias y construir las relaciones para convertirse en un gran sucesor, todo ello mientras desarrolla las demás competencias, habilidades y conocimientos que tiene que adquirir.

El próximo paso en el proceso de *coaching* es que el sucesor se entreviste uno a uno con los *stakeholders* claves acordados. En estas conversaciones, el sucesor deberá hacer lo siguiente:

- **Agradecerles por participar en el proceso de *coaching* expresando gratitud por su tiempo y aportaciones.**
- **Analizar las fortalezas comprometiéndose a seguir esforzándose en sus áreas de fortalezas y agradeciendo el reconocimiento positivo que le hicieron a las mismas.**
- **Hablar abiertamente acerca de las áreas de oportunidad disculpándose sinceramente**

por cualquier error que haya afectado la relación en el pasado y comprometiéndose a mejorar.

- **Solicitar ideas para el futuro pidiendo sugerencias para mejorar en sus áreas de oportunidad así como para ayudarlo en su camino para convertirse en un gran sucesor.**
- **Hacer compromisos realistas sin prometer más de lo que pueda cumplir, escuchando todas las ideas, ponderando cada sugerencia y haciendo un esfuerzo de buena fe para mejorar.**

Para el sucesor, la variable más importante para lograr el cambio positivo y duradero es el seguimiento con los *stakeholders* claves acordados. La forma para pedir sugerencias para el futuro durante esas conversaciones uno a uno se parece a esto: “El mes pasado hablamos de que yo quería escuchar a los demás de manera más efectiva. Basándose en mi comportamiento del pasado mes, ¿qué ideas podría sugerirme para ayudarme el próximo mes a escuchar con mayor efectividad?”

4 Pasar el batón

Cuando el sucesor esté listo para asumir su nueva posición, el sucedido, sobre todo si es el CEO, deberá salir de forma elegante, haciendo todo lo posible para que su sucesor sea exitoso. El sucesor aprenderá una lección final de su predecesor: cómo pasar el batón fluida y exitosamente cuando le llegue el momento de hacerlo.

3 ■ ¿A quién hay que dar crédito por una sucesión exitosa?

A los *stakeholders* claves por haber ayudado al sucesor a tener éxito. Al darles todo el crédito por su mejora personal, el sucesor empezará con buen pie su manga de la carrera de relevos para la cual se ha preparado con la ayuda de muchas otras personas. Ya le han pasado el batón; ahora tiene que, desde su nueva posición, ayudar a otros en la organización a prepararse para sus respectivas mangas de la carrera de relevos. ©