

UNITAT DE CONEIXEMENT

Plans de successió

"Hi ha directius que es pensen que planificar la successió és com planificar un enterrament. No s'adonen de la importància que té"

Brian Wilkerson

Sumari

Què és?	1
Eines	2
La dada	3
Guia de Treball	4
L'experiència	5
Materials	6
Bibliografia bàsica	6
Materials en línia	6

Què és?

- ✓ Els **plans de successió** són la planificació i execució d'una continuïtat ordenada de persones en els **llocs crítics** d'una organització. Això suposa conèixer les capacitats i el potencial de les persones que poden ocupar en un futur posicions clau de gestió i direcció. La substitució de directius i d'altres llocs vitals per a una organització és fonamental en un entorn de creixent **lluita pel talent**.
- ✓ Una sèrie de **factors socioculturals** fan que la disponibilitat d'un pla de successió sigui més necessària que mai:
 - La jubilació dels *baby-boomers* suposarà una renovació massiva de les plantilles
 - Els treballadors més joves no participen de la cultura de lleialtat a una sola organització tota la vida. Són més mòbils i estan disposats a assumir responsabilitats, però sempre valorant-ne les compensacions

- La competició pel talent i l'expertesa tècnica s'ha globalitzat

- ✓ No s'han de confondre els plans de successió amb els tradicionals plans de desenvolupament de carrera. Els plans de carrera solen ser **rígid i lineals**, valoren sobretot els anys de **permanència** i la formació **acadèmica**. Els plans de successió són un **procés dinàmic**, basat en un **mapa de competències** i se centren en el **potencial**, assumint que pel seu **talent** hi ha persones que poden cremar etapes.

- ✓ En un model òptim, el pla de carrera estarà **integrat i alineat** amb el pla de successió.

- ✓ Els **avantatges** de disposar d'un pla de successió són:
 - Garantir la continuïtat ordenada en les funcions crítiques
 - Transmetre un sentiment de pertinença
 - Posar en valor el talent i la seva retenció
 - Obligar a definir un perfil de talent alineat amb l'estratègia
 - Facilitar una cultura de la transparència i la comunicació d'habilitats
 - Integrar diferents eines de RH en un marc global

Eines

Els plans de successió obliguen a una **aproximació global** que integri diferents eines de RH segons la fase en què es trobin les persones. Per tant, no poden oferir-se receptes vàlides per a totes les organitzacions. S'imposa una adaptació a la situació concreta. Algunes d'aquestes eines són:

- ✓ **Avaluació de competències i de talent:**
 - **Assessment center:** tècnica de selecció que permet avaluar els candidats en diferents situacions individuals o de grup, simulades o reals. L'objectiu és conèixer els potencials, valors i comportaments dels candidats
 - **Feedback 360°:** eina de desenvolupament dels RH basada en l'avaluació de les persones per part de múltiples fonts, és a dir, per totes les persones que hi tenen una relació laboral (caps, companys, subordinats, clients, proveïdors, etc.)

- **Gestió per competències:** model de gestió integral dels Recursos Humans que parteix de la identificació i el desenvolupament d'aquelles competències professionals fonamentals per al desenvolupament d'un lloc de treball
- **Auditoria de successió:** pot ser encarregada a un proveïdor o consultor extern. Hi ha eines de software disponibles per realitzar-la

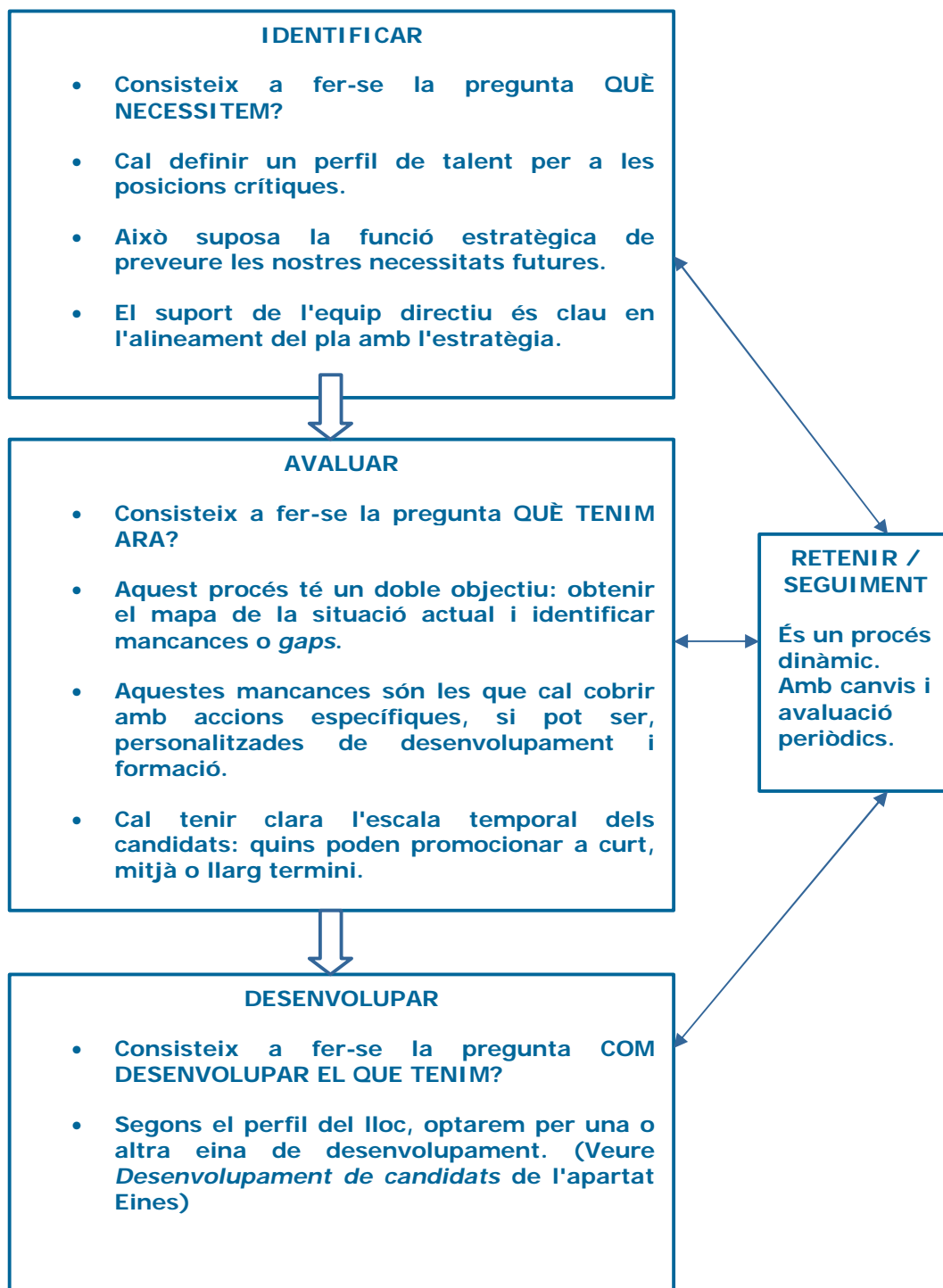
✓ **Desenvolupament dels candidats:**

- **Plans de carrera:** ja hem vist com han d'anar alineats amb els plans de successió
- **Plans de formació:** procés mitjançant el qual les persones d'una organització adquireixen habilitats i ajusten les seves actituds i capacitats als canvis que es produeixen en el seu entorn operatiu, vinculats a l'acompliment dels objectius estratègics
- **Equips d'alt rendiment:** grup de persones amb uns rols específics que cooperen junts, amb gran compromís i identificació, en la consecució d'un objectiu comú per l'assoliment del qual compten amb els recursos i l'autonomia suficients
- **Training in the job:** programa intern de formació que es desenvolupa en el propi lloc de treball
- **Coaching:** és un procés formatiu que persegueix optimitzar el rendiment d'una persona en el seu lloc de treball mitjançant la figura d'un superior (*coach*) que acompanya i orienta
- **Mentoring:** procés de desenvolupament de talent en el qual una persona amb experiència aconsella, guia i ajuda en el desenvolupament personal i professional a mig termini d'una persona d'elevat potencial en una relació de mútua confiança

La dada

Un estudi del *Corporate Leadership Council* de 2003 sobre els plans de successió, realitzat entre més de 270 empreses de tot el món, va trobar que per al 90% de les participants, la gestió de successions és "una prioritat per 2003". Tanmateix, només el 6% va afirmar que confiava en els sistemes que s'aplicaven en aquell moment. D'acord amb una altra enquesta realitzada entre 20 directors generals de grans organitzacions dels Estats Units, gairebé la meitat no tenia plans de successió des del rang de vice-presidència en amunt.

Guia de Treball



L'experiència



- ✓ *WellPoint* és una asseguradora mèdica nordamericana que es va formar el 2004, després de la fusió entre *Anthem* i *WellPoint Health Networks*. El seu sector s'enfronta a reptes com ara els difícilment predictibles canvis en la legislació sanitària, potencials plets costosos i una opinió pública cada vegada més hostil cap a les companyies d'assegurances mèdiques.
- ✓ *WellPoint*, una organització amb seu a Indianapolis amb més de 42.000 empleats, és una més de les grans companyies que ha fet dels plans de successions una prioritat i un catalitzador per a assolir un major desenvolupament del talent.
- ✓ El seu programa de successió inclou programari informàtic per fer el seguiment de 1.400 candidats interns, així com converses amb directius sobre el talent. Abans de la fusió, *Anthem* mancava d'un sistema informàtic per a aquest propòsit; això implicava tenir menys visió de conjunt. Als directius del nord-est del país, els resultava realment difícil saber quines eren les persones de més talent de l'organització al Mitjà Oest.
- ✓ *WellPoint* va fer que tots els seus executius del nivell de director cap amunt entressin en una base de dades. Havien d'especificar-hi la seva experiència formativa, a quin treball els agradaria arribar i si estaven disposats a moure's cap a altres zones del país. Se'ls va demanar que avaluessin el seu propi potencial i el seu pla de desenvolupament professional. També van haver de considerar el seu risc individual d'abandonar l'empresa i l'impacte esperat de la seva marxa.
- ✓ Amb aquesta informació, la companyia va iniciar les anomenades "sessions de calibratge del talent": centrades en la planificació de la rotació externa així com del desenvolupament dels nous líders interns o externs. Les sessions anuals comencen amb el propi director general i el seu equip executiu.
- ✓ Les sessions, que poden durar un dia o més, se succeeixen després per tota la jerarquia directiva, de dalt a baix. *WellPoint* no dona detalls sobre el cost total del seu programa de pla de successions, o sobre el retorn de la inversió. No obstant, la companyia cita el cas de dos llocs d'alta direcció que van ser coberts internament gràcies al programa. Calculen que, només en aquests casos, es van estalviar un milió de dòlars.

- ✓ El programa no és perfecte. Al voltant del 15% dels directius no van completar les tasques *online* relacionades amb el programa durant el 2005. A més, *Wellpoint* reconeix que l'organització podria fer més per permetre als treballadors accedir a promocions sense haver de canviar el seu lloc de residència.
- ✓ El pla de successions pot ser clau per a mantenir-se forts en unes condicions de negoci adverses. *WellPoint* veu encara més avantatges al pla: les "sessions de calibratge del talent" també fomenten un millor treball en equip, a causa de la confiança que es construeix en compartir converses sinceres.
- ✓ **Altres experiències :**
 - *IBM Espanya*: disposa d'un programa intern que involucra els directius en la selecció dels professionals amb més talent. Cada director ha d'elaborar una taula anual on s'especifiqui quines persones poden substituir-lo i quines persones poden créixer professionalment de la seva àrea
 - *Microsoft* disposa d'un banc de talent internacional i un altre de local. Té identificades 212 persones d'elevat talent per a Europa Occidental
 - El *Grupo Zena* ha integrat 800 directius en un programa de potenciació del rendiment en vistes a la successió
 - *Almirall* ha creat un comitè de RH en cadascuna de les àrees funcionals per gestionar els plans de successió i el desenvolupament del talent local

Materials

Bibliografia bàsica

Grupo Harper & Lynch España. *Planes de carrera y sucesión en la empresa*. Madrid: Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones SL, 1992.

Materials en línia

Crawford, Curtis. "Planning for CEO Succession". Human Resource Executive Online, 16/06/2007. (Article consultat *on line*: 28/06/2007)

Un cop al cim de la jerarquia, els líders sovint fallen en el desenvolupament de plans efectius de successió. És llavors quan RH ha de fer un pas endavant i

treballar amb ells per identificar, desenvolupar i posicionar els millors candidats.

<http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=15297678>

Traducció disponible a factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6089

Mateos, Montse. "Estratègies per deixar l'empresa en mans dels millors empleats". *Expansión&Empleo*, 08/10/2007.

Qui ocuparà el meu lloc demà? La solució a aquesta resposta rau en els plans de successió, programes que assegurin que la direcció quedi en les mans dels millors. Caps directes, RH i la direcció consensuen els possibles successors a un lloc.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6289

McNulty, Eric J. "Què sabem dels directius?". *El País*, 26/03/2006.

A mesura que els membres del *baby boom* s'apropen a l'edat de jubilació, les empreses amb visió de futur intenten imbuir en els seus talents joves les qualitats necessàries per assumir els càrrecs directius quan arribi el moment.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4881