

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Planes de sucesión

"Hay directivos que se piensan que planificar la sucesión es como planificar un entierro. No se dan cuenta de la importancia que tiene"

Brian Wilkerson

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	3
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	6
Bibliografía básica _____	6
Materiales en línea _____	6

¿Qué es?

- ✓ Los **planes de sucesión** son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los **puestos críticos** de una organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección. La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente **lucha por el talento**.
- ✓ Una serie de **factores socioculturales** hacen que la disponibilidad de un plan de sucesión sea más necesaria que nunca:
 - La jubilación de los *baby-boomers* supondrá una renovación masiva de las plantillas

- Los trabajadores más jóvenes no participan de la cultura de lealtad a una sola organización toda la vida. Son más móviles y están dispuestos a asumir responsabilidades, pero siempre valorando las compensaciones
- La competición por el talento y la pericia técnica se ha globalizado
- ✓ No se tienen que confundir los planes de sucesión con los tradicionales planes de desarrollo de carrera. Los planes de carrera suelen ser **rígidos** y **lineales**, valoran sobre todo los años de **permanencia** y la formación **académica**. Los planes de sucesión son un **proceso dinámico**, basado en un **mapa de competencias** y se centran en el **potencial**, asumiendo que por su **talento** hay personas que pueden quemar etapas.
- ✓ En un modelo óptimo, el plan de carrera estará **integrado y alineado** con el plan de sucesión.
- ✓ Las **ventajas** de disponer de un plan de sucesión son:
 - Garantizar la continuidad ordenada en las funciones críticas
 - Transmitir un sentimiento de pertenencia
 - Poner en valor el talento y su retención
 - Obligar a definir un perfil de talento alineado con la estrategia
 - Facilitar una cultura de la transparencia y la comunicación de habilidades
 - Integrar diferentes herramientas de RH en un marco global

Herramientas

Los planes de sucesión obligan a una **aproximación global** a que integre diferentes herramientas de RH según la fase en que se encuentren las personas. Por lo tanto, no pueden ofrecerse recetas válidas para todas las organizaciones. Se impone una adaptación a la situación concreta. Algunas de estas herramientas son:

- ✓ **Evaluación de competencias y de talento:**
 - **Assessment center:** técnica de selección que permite evaluar a los candidatos en diferentes situaciones individuales o de grupo, simuladas o reales. El objetivo es conocer los potenciales, valores y comportamientos de los candidatos

- **Feedback 360°:** herramienta de desarrollo de los RH basada en la evaluación de las personas por parte de múltiples fuentes, es decir, por todas las personas que tienen una relación laboral (jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, etc.)
- **Gestión por competencias:** modelo de gestión integral de los Recursos Humanos que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo
- **Auditoría de sucesión:** puede ser encargada a un proveedor o consultor externo. Hay herramientas de software disponibles para realizarla

✓ **Desarrollo de los candidatos:**

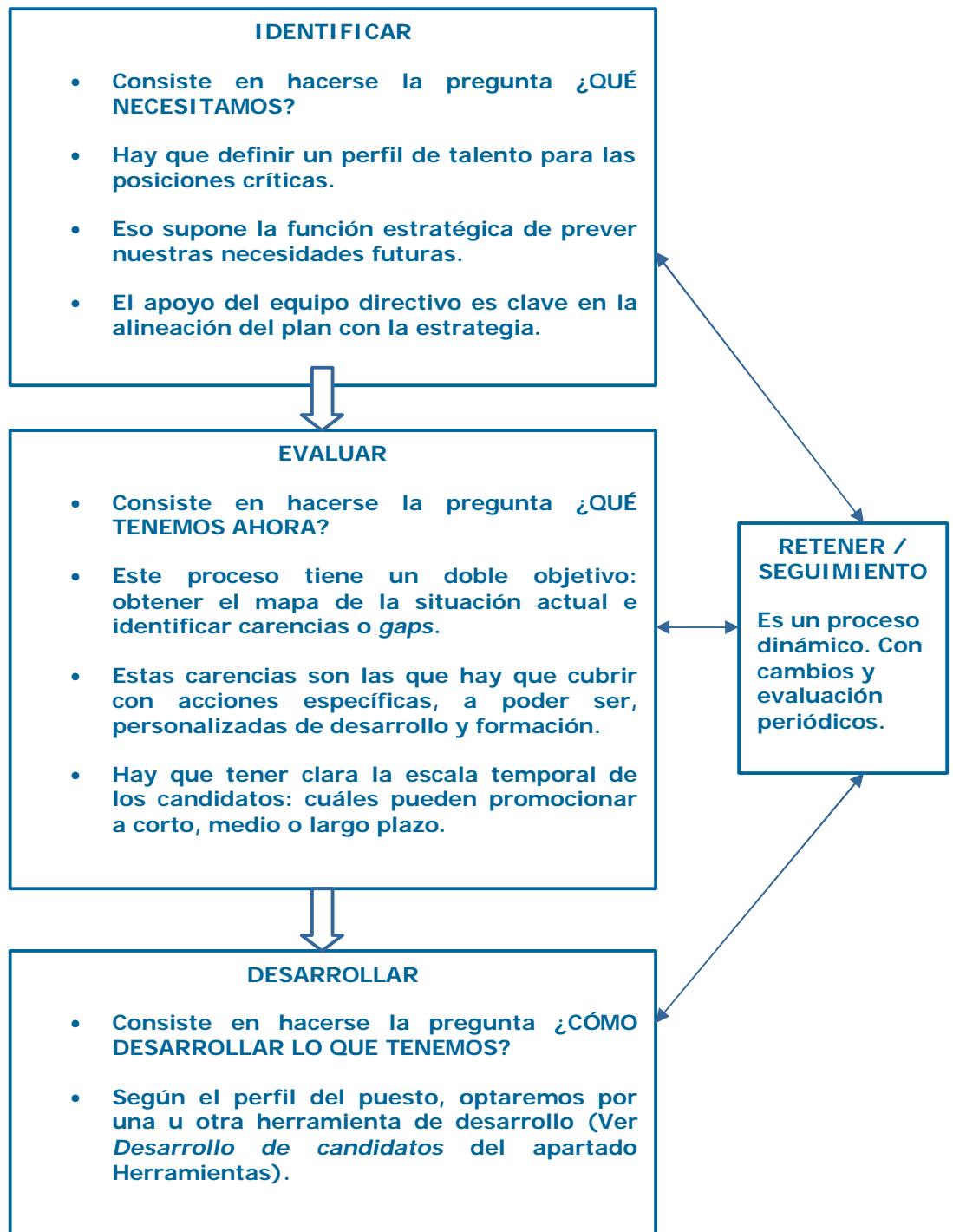
- **Planes de carrera:** ya hemos visto cómo tienen que ir alineados con los planes de sucesión
- **Planes de formación:** proceso mediante el cual las personas de una organización adquieren habilidades y ajustan sus actitudes y capacidades a los cambios que se producen en su entorno operativo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos
- **Equipos de alto rendimiento:** grupo de personas con unos roles específicos que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común para cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes
- **Training in the job:** programa interno de formación que se desarrolla en el propio puesto de trabajo
- **Coaching:** es un proceso formativo que persigue optimizar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo mediante la figura de un superior (*coach*) que acompaña y orienta
- **Mentoring:** proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con experiencia aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo de una persona de elevado potencial en una relación de mutua confianza

El dato

Un estudio del *Corporate Leadership Council* de 2003 sobre los planes de sucesión, realizado entre más 270 empresas de todo el mundo, encontró que para el 90% de los participantes, la gestión de sucesiones es "una prioridad para 2003". Sin embargo, sólo el 6% afirmó que confiaba en los sistemas que se aplicaban en aquel momento. De acuerdo con otra encuesta realizada entre

20 directores generales de grandes organizaciones de los Estados Unidos, casi la mitad no tenía planes de sucesión desde el rango de vicepresidencia hacia arriba.

Guía de Trabajo



La experiencia



- ✓ *WellPoint* es una aseguradora médica norteamericana que se formó en 2004, después de la fusión entre Anthem y WellPoint Health Networks. Su sector se enfrenta a retos como los difícilmente predecibles cambios en la legislación sanitaria, potenciales pleitos costosos y una opinión pública cada vez más hostil hacia las compañías de seguros médicos.
- ✓ *WellPoint*, una organización con sede en Indianápolis con más de 42.000 empleados, es una más de las grandes compañías que ha hecho de los planes de sucesiones una prioridad y un catalizador para alcanzar un mayor desarrollo del talento.
- ✓ Su programa de sucesión incluye software informático para hacer el seguimiento de 1.400 candidatos internos, así como conversaciones con directivos sobre el talento. Antes de la fusión, Anthem carecía de un sistema informático para este propósito; eso implicaba tener menos visión de conjunto. A los directivos del noreste del país, les resultaba realmente difícil saber cuáles eran las personas de más talento de la organización en el Medio Oeste.
- ✓ *WellPoint* hizo que todos sus ejecutivos desde el nivel de director hacia arriba entraran en una base de datos. Tenían que especificar su experiencia formativa, a qué trabajo les gustaría llegar y si estaban dispuestos a moverse hacia otras zonas del país. Se les pidió que evaluaran su propio potencial y su plan de desarrollo profesional. También tuvieron que considerar su riesgo individual de abandonar la empresa y el impacto esperado de su marcha.
- ✓ Con esta información, la compañía inició las llamadas "sesiones de calibración del talento": centradas en la planificación de la rotación externa así como del desarrollo de los nuevos líderes internos o externos. Las sesiones anuales empiezan con el propio director general y su equipo ejecutivo.
- ✓ Las sesiones, que pueden durar un día o más, se suceden después por toda la jerarquía directiva, de arriba a abajo. *WellPoint* no da detalles sobre el coste total de su programa de plan de sucesiones, o sobre el retorno de la inversión. No obstante, la compañía cita el caso de dos puestos de alta dirección que fueron cubiertos internamente gracias al programa. Calculan que, sólo en estos casos, se ahorraron un millón de dólares.
- ✓ El programa no es perfecto. En torno al 15% de los directivos no completaron las tareas *online* relacionadas con el programa durante el 2005.

Además, Wellpoint reconoce que la organización podría hacer más para permitir a los trabajadores acceder a promociones sin tener que cambiar su lugar de residencia.

- ✓ El plan de sucesiones puede ser clave para mantenerse fuerte en unas condiciones de negocio adversas. *WellPoint* ve todavía más ventajas en el plan: las "sesiones de calibración del talento" también fomentan un mejor trabajo en equipo, a causa de la confianza que se construye en compartir conversaciones sinceras.
- ✓ **Otras experiencias :**
 - *IBM España*: dispone de un programa interno que involucra a los directivos en la selección de los profesionales con más talento. Cada director tiene que elaborar una tabla anual donde se especifique qué personas pueden sustituirlo y qué personas pueden crecer profesionalmente de su área
 - *Microsoft* dispone de un banco de talento internacional y otro de local. Tiene identificadas 212 personas de elevado talento para Europa Occidental
 - El *Grupo Zena* ha integrado a 800 directivos en un programa de potenciación del rendimiento en vistas a la sucesión
 - *Almirall* ha creado un comité de RH en cada una de las áreas funcionales para gestionar los planes de sucesión y el desarrollo del talento local

Materiales

Bibliografía básica

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

Materiales en línea

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

Una vez en la cima de la jerarquía, los líderes a menudo fallan en el desarrollo de planes efectivos de sucesión. Es entonces cuando RH debe dar un paso al frente y trabajar con ellos para identificar, desarrollar y posicionar a los mejores candidatos.

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

Traducción disponible en factorhuma.org:

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

Mateos, Montse. "Estrategias para dejar la empresa en manos de los mejores empleados". Expansión&Empleo, 08/10/2007.

¿Quién ocupará mi puesto mañana? La solución a esta respuesta reside en los planes de sucesión, programas que aseguran que la dirección quede en manos de los mejores. Jefes directos, RH y la dirección consensúan los posibles sucesores a un puesto.

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

McNulty, Eric J. "¿Qué sabemos de los directivos?". El País, 26/03/2006.

A medida que los miembros del *baby boom* se acercan a la edad de jubilación, las empresas con visión de futuro intentan imbuir en sus talentos jóvenes las cualidades necesarias para asumir los cargos directivos cuando llegue el momento.

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