

Planificar sucesiones directivas

La planificación de sucesiones para puestos directivos es un proceso clave que debe ser estructurado, pero también flexible, para no perder el paso a los cambios de la estrategia de negocio.



Miguel Sarrion
Gerente de PEOPLEMATTERS
miguel.sarrion@peplematters.com

Con “planificación de sucesiones” nos referimos al proceso por el cual se identifican uno o más sucesores para determinados puestos clave y se planifican –a corto o largo plazo según los casos– determinadas acciones de desarrollo, asignaciones o trayectorias de carrera profesional para los candidatos a la sucesión. Por definición, los puestos directivos, aunque no exclusivamente, suelen ser considerados “clave” ya que desde ellos se toman las decisiones de mayor impacto para la marcha del negocio y la organización.

La planificación de sucesiones en los primeros niveles directivos suele perseguir varios objetivos, con diferente énfasis en unos u otros en función de las prioridades de la compañía y su estrategia de capital humano:

- Mejorar la capacidad de reacción y la calidad de las decisiones a la hora de cubrir vacantes directivas, cuestiones especialmente críticas en contextos de crecimiento y expansión de negocio.
- Impulsar políticas de carrera y desarrollo directivo a largo plazo, como instrumentos para la retención y el desarrollo “a medida” del talento directivo en la compañía.
- Auditar la “cantera” o el “banquillo” disponible para las posiciones de dirección para así reorientar las políticas de reclutamiento, desarrollo y planificación de plantilla.

“Con demasiada frecuencia ocurre que los planes de sucesión acumulan polvo en el cajón de algún profesional de recursos humanos mientras las decisiones de cobertura de vacantes directivas se siguen tomando sobre la marcha, en el aquí y el ahora”

- Reforzar un determinado modelo de cultura corporativa, desarrollando a un grupo de directivos y futuros directivos “compacto”, es decir, compartiendo una serie de habilidades, actitudes, experiencias y valores considerados clave para el futuro de la organización.

De los objetivos citados, posiblemente los relacionados con la capacidad de la organización para atraer y retener talento directivo son los que tienen hoy mayor relevancia ante la creciente escasez de este recurso en el mercado laboral.

¿MERECE LA PENA EL ESFUERZO?

Es difícil rebatir la bondad y el valor estratégico de los objetivos que persigue la planificación de sucesiones. Ahora bien, ¿se consiguen realmente alcanzar? No son pocos los que consideran que el proceso es demasiado rígido y detallado como para ser efectivo en contextos de cambio y alta volatilidad. Con demasiada frecuencia ocurre que los planes de sucesión acumulan polvo en el cajón de algún profesional de recursos humanos mientras las decisiones de cobertura de vacantes directivas se siguen tomando sobre la marcha, en el aquí y el ahora.

Si esto ocurre con demasiada frecuencia en su organización, es aconsejable actuar lo antes posible atajando las causas del problema, de forma que no se erosione el proceso de planificación en su totalidad. Revisamos a continuación algunos factores clave para el éxito de la planificación de sucesiones.

ALGUNOS FACTORES DE ÉXITO

- **Identificación del talento directivo.** El talento directivo que una organización requiere no es un concepto inamovible sino

en constante necesidad de revisión y ajuste a los objetivos, la estrategia de negocio y la evolución del entorno competitivo. Posiblemente algunos perfiles directivos de la organización estén poco sujetos a cambios y es posible incluso que en determinados negocios se requiera un perfil directivo muy definido y estable en el tiempo. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es así; las variables de competitividad del negocio cambian, cambian con ellas las estrategias y con estas últimas cambian necesariamente los requerimientos de talento directivo. El proceso de planificación de sucesiones debe por ello incluir un mecanismo de actualización del talento directivo buscado, especialmente en los roles directivos emergentes.

- **Desarrollo del talento directivo.** Los planes de sucesión deberían estar ligados de manera inequívoca a programas y acciones de desarrollo directivo, en especial, al desarrollo a través de experiencias de trabajo y asignaciones “reales”. En este sentido es conveniente que la planificación esté orientada a un “pool” de puestos y no a posiciones individuales siempre que esto sea posible. Las acciones de desarrollo deben además tener una vocación de futuro, centrándose no sólo en los requerimientos de habilidades directivas hoy sino también en los que serán importantes mañana.

- **Protagonismo de la dirección.** La planificación de sucesiones exige, para tener éxito, apoyarse sistemáticamente en el primer nivel directivo de la organización para todo el proceso: definición del talento directivo requerido, identificación y posterior desarrollo profesional. De hecho, la planificación de sucesiones moderna es un proceso de aprendizaje continuo para todas las partes involucradas, y especialmente para los líderes del negocio. Los directivos deben descubrir cuál es el proceso que mejor funciona para su negocio, dada su estructura y su capacidad de acceso a recursos directivos. Igualmente deben aprender a identificar colectivamente las fortalezas y



puntos débiles de sus empleados con potencial y a apoyar con efectividad su desarrollo profesional. Por ello el proceso de planificación debe estar en permanente evolución, para así reflejar tanto los cambios en estructuras y necesidades como las propias mejoras conseguidas a través del aprendizaje.

- **Papel de Recursos Humanos.** El apoyo de RRHH al proceso también es un elemento crítico y se concreta en varios aspectos, que incluyen el diseño y la facilitación del proceso, velar por la calidad y objetividad de las valoraciones, impulsar los movimientos de carrera transversales o interdepartamentales, que suelen ser clave para el desarrollo y al mismo tiempo los que presentan mayores obstáculos para su realización, apoyo y consejo para los que llevan a cabo los planes y, por supuesto, para los destinatarios de éstos.

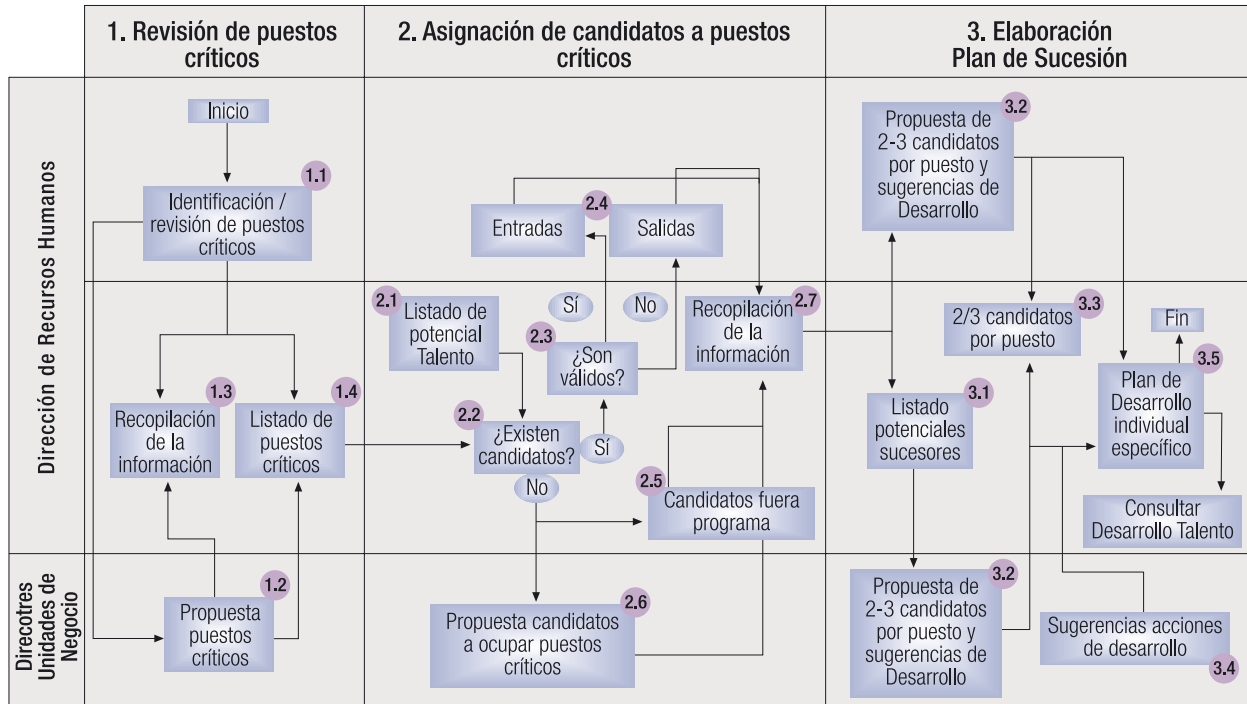
CONEXIONES CON OTROS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS

La planificación de sucesiones no puede enfocarse como un proceso aislado. Su valor radica en gran medida en que esté correctamente alineada y reforzándose mutuamente con otros procesos de gestión de personas. Dichos procesos son:

- **Planificación de plantillas o “staffing”.** Es decir, los procesos y herramientas de →

“La planificación de sucesiones moderna es un proceso de aprendizaje continuo para todas las partes involucradas, y especialmente para los líderes del negocio”

Ejemplo de flujoograma del proceso de planificación de sucesiones



Fuente: PeopleMatters

planificación de recursos humanos, incluido el *mix* de promociones internas y reclutamiento externo, el de trayectorias de carrera generalistas y especialistas, las proyecciones de edad y demanda de sucesores, etc.

- **Estrategias de desarrollo directivo.** Previsiones de competencias, habilidades críticas para el negocio a futuro y/o escasas en el mercado laboral.

- **Procesos de cobertura de vacantes.** Aunque es posible incluir en los planes de sucesión asignaciones futuras ya determinadas, lo más habitual –por eficiente– suele ser alimentar una base de datos común de candidatos internos y externos, que incluya a los profesionales identificados como posibles sucesores y que puede ampliarse a través de procesos de reclutamiento internos (p.e. ofertas de trabajo internas).

- **Procesos de evaluación.** Ya se trate de evaluaciones del desempeño anual, de ejercicios puntuales de feedback (p.e. 360º) o de evaluaciones realizadas por externos (p.e. Assessment centres), en todos estos casos se

obtiene información que debe alimentar los planes de sucesiones en curso y las decisiones asociadas.

- **Planes de desarrollo individual.** En el mismo sentido, ya se trate planes de acción a partir de la evaluación anual del desempeño o realizados *ad hoc* para empleados con potencial directivo, éstos deben alimentar y actualizar los planes de desarrollo existentes de los sucesores potenciales.

En definitiva, la planificación de sucesiones directivas ha recorrido un largo camino desde el proceso tradicional, basado simplemente en asignar nombres a las “cajas” de los organigramas. Hoy se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje continuo protagonizado por los propios directivos de la organización, con el apoyo y la facilitación de la función de recursos humanos y lo suficientemente flexible para adaptarse a entornos de negocio en permanente cambio y a un mercado laboral con cada vez menos talento directivo disponible. ☉