

Aspectos prácticos para planificar la sucesión:



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Un Libro Blanco de Dale Carnegie®

Por

*William J. Rothwell, Ph.D., Especialista en Recursos Humanos
Pennsylvania State University
University Park, PA*

La mayoría de los gerentes saben lo difícil que es encontrar a gente de talento. Cada vez que los gerentes intentan sustituir a sus empleados actuales, con frecuencia encuentran que el costo de reclutar a empleados con capacidades similares fuera de la empresa puede ser más elevado que el costo de retener a los empleados actuales. La planificación de la sucesión nutre el conducto de talento de la empresa y construye la fuerza interna. Se trata de apalancar el talento que actualmente tiene la empresa y desarrollarlo para alcanzar su pleno potencial.

Pero, ¿cual es la diferencia entre planificar la sucesión, planificar la sustitución, la administración del talento y la administración de la sucesión? ¿Cuál modelo resume los elementos esenciales de un programa para planificar la sucesión? El libro blanco de Dale Carnegie® responde a estas preguntas y le proporciona al lector varias herramientas sencillas para orientarlo con respecto a la planificación, tanto de la sustitución como de la sucesión.

Copyright © 2008
Dale Carnegie & Associates, Inc.
290 Motor Parkway
Hauppauge, NY 11788

Todos los derechos reservados.
Impreso en los Estados Unidos.

¿Cuál es la diferencia entre planificar la sucesión, planificar la sustitución, la administración del talento y la administración de la sucesión?

Esta sección trata las diferencias entre la planificación de la sucesión, la administración del talento y la administración de la sucesión. Estos términos se confunden entre sí, por lo que es importante contar con definiciones precisas.

Planificar la sustitución

Planificar la sustitución es el proceso de identificar a las personas de la empresa, frecuentemente de la misma división o departamento, que sean las más calificadas para sustituir a los empleados actuales. Existen dos tipos de planes de sustitución.

Planificar la sustitución a corto plazo resuelve el problema de como conseguir que el trabajo siga fluyendo y que se estén tomando las decisiones correctas, aún cuando los empleados clave se ausenten por enfermedad o vacaciones. El trabajo no puede detenerse simplemente porque algunas personas se encuentran temporalmente fuera de la oficina. Asimismo, planificar la sustitución a corto plazo promueve la capacitación en varias áreas con el fin de que los sustitutos temporales estén preparados para tomar el lugar de otros cada vez que sea necesario. La capacitación en varias funciones también es una forma de desarrollar a los trabajadores.

Planificar la sustitución a largo plazo se centra en lo que se debe hacer cuando una o más personas clave se pierden de forma catastrófica debido a su fallecimiento, cuando se jubilan, renuncian sorpresivamente o quedan incapacitados por tiempo indeterminado. También se pueden incluir métodos que le permitan a la empresa manejar los casos de rapto de un líder, ya que éste representa un problema creciente en algunos países del mundo.

No cabe duda de que planificar la sustitución constituye una parte valiosa de la administración comprensiva de los riesgos. No es suficiente planificar la pérdida de datos, finanzas, equipo o edificios. Los líderes de la empresa también deben planificar la pérdida de personal clave, y esto cobra importancia particularmente cuando del terrorismo se ha convertido en un problema mundial. Por ejemplo, recuerde que 172 vicepresidentes corporativos repentinamente perdieron sus vidas cuando las torres gemelas del World Trade Center se derrumbaron a consecuencia de un ataque terrorista. Muchos líderes empresariales reconocen que el terrorismo puede causar la pérdida de sus oficinas centrales, tal como ocurrió en el bombardeo en Oklahoma City, o la pérdida de muchas personas en un accidente aéreo o aún la desaparición de toda una ciudad si llegaran los terroristas a plantar una bomba nuclear "sucía". El reto: ¿podría una empresa sobrevivir la pérdida de sus oficinas centrales y todos sus ejecutivos de un solo golpe?



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

Planificar la sustitución es el proceso de identificar a las personas de la empresa, frecuentemente de la misma división o departamento, que sean las más calificadas para sustituir a los empleados actuales.

La perspectiva Dale Carnegie® ...

Tal como sucede en el caso de un plan de sucesión, una excelente forma de comenzar a planificar la sustitución es la de desarrollar descripciones precisas de los puestos. Dale Carnegie® ofrece productos que ayudan a crear descripciones de trabajo que obtienen resultados.

Planificar la sustitución normalmente se basa en la suposición de que:

- Una de las metas es la de identificar “repuestos” que sustituyan a los titulares en funciones.
- Estos “repuestos” pueden estar totalmente capacitados para llevar a cabo el trabajo de sus supervisores inmediatos o pueden únicamente estar capacitados lo suficientemente para desempeñar el papel de interinos, en tanto la empresa busca al candidato más calificado dentro o fuera de la empresa.
- Primero se deben identificar a los sustitutos dentro de la división, departamento o unidad, y, únicamente como segunda opción, se deben escoger a personas de otras partes de la empresa o a personas externas.
- Se conservará la estructura organizativa, aún cuando una reorganización cambie el número y tipo de puestos clave.

Planificar la sustitución es un buen inicio para introducir por primera vez en la empresa un plan de sucesión o un plan para administrar el talento y éste obedece a la sencilla razón de que normalmente no es difícil defender este tipo de plan, aún los gerentes escépticos pueden ver la necesidad de contar con estos planes. La segunda razón es que se presta para abrir un diálogo entre los gerentes sobre la cantidad de talento disponible en la empresa. Una tercera razón es que provocará muchas preguntas relacionadas con lo que se necesita hacer para que un empleado este “preparado en este momento” para tomar el lugar del jefe, la forma en que se identifica o se debe identificar un sustituto y cuales estrategias de desarrollo en el trabajo se necesitan para que las personas realmente estén “preparadas en este momento”.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

Planificar la sustitución es un buen inicio para introducir por primera vez en la empresa un plan de sucesión o un plan para administrar el talento.

¿Qué es la planificación de la sucesión?

La *planificación de la sucesión* es "la manera de identificar funciones administrativas críticas, comenzando con los puestos de gerente de producto y sus supervisores hasta los puestos más altos de la empresa" (Carter, 1986). No obstante que con frecuencia se confunde con la planificación de la sustitución, la planificación de la sucesión va más allá del enfoque en uno o más puestos, departamentos o divisiones (Rothwell, 2005a). No obstante que con frecuencia se asocia con la planificación de la sustitución de los principales ejecutivos, la planificación de la sucesión realmente es más amplia y puede llegar tan abajo del organigrama como lo deseen los gerentes. También es diferente a la planificación de la sustitución porque los sucesores se toman en cuenta *por el nivel* organizativo. Existe una *reserva de talento* debajo de cada nivel, y una meta típica es la de tener a tantos sucesores como se pueda preparados y listos en un 80 por ciento para ocupar un puesto en el siguiente nivel del organigrama. El 20 por ciento del desarrollo remanente se proporciona cuando se promueve a las personas a un nivel superior de responsabilidad.

Planificar la sucesión normalmente se basa en la suposición de que:

- Una de las metas es la de identificar una reserva de talento de muchas personas que desean una promoción y que estén dispuestas a trabajar para poder desarrollarse a ese nivel.
- El futuro no necesariamente será igual que el pasado y las competencias que se requieren en cada nivel pueden ser diferentes en el futuro, por lo que no es apropiado "clonar" a los líderes anteriores.
- El desarrollo ocurre principalmente en el trabajo, y no en los cursos de capacitación que se toman fuera del trabajo.

En la planificación de la sucesión generalmente se supone que se conservará la estructura organizativa actual; sin embargo, las reservas de talento proporcionan suficiente flexibilidad, y, por tanto, las reorganizaciones no presentan retos mayores para construir la fuerza interna.

La llamada reserva acelerada se relaciona con la reserva de talento. La reserva acelerada se refiere al desarrollo rápido de un grupo de empleados que ocuparán puestos en niveles superiores de responsabilidad (Byham, 2002). A manera de un ejemplo sencillo, en las fábricas, los ingenieros normalmente se consideran personal crítico. Si se espera que un gran número de ingenieros de la fábrica se jubile dentro de varios años, la empresa puede optar por reclutar, desarrollar y preparar a los ingenieros de menor experiencia en el grupo de reserva acelerada para que asuman más responsabilidades más rápidamente, en tanto los que se jubilan van reduciendo el número de ingenieros experimentados.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

No obstante que con frecuencia se asocia con la planificación de la sustitución de los principales ejecutivos, la planificación de la sucesión es realmente más amplia y puede llegar tan abajo del organigrama como lo deseen los gerentes.

Perspectiva ...

En la planificación de la sucesión generalmente se supone que se conservará la estructura organizativa actual; sin embargo, las reservas de talento proporcionan suficiente flexibilidad, y, por tanto, las reorganizaciones no presentan retos mayores para construir la fuerza interna.

Perspectiva ...

La reserva acelerada se refiere al desarrollo rápido de un grupo de empleados que ocuparán puestos en niveles superiores de responsabilidad.

Debido a que la planificación de la sucesión se enfoca en el desarrollo interno de los empleados, normalmente es necesario dedicarle más tiempo y atención a un entrenamiento en el trabajo bien planificado, así como otras formas de desarrollo que se diseñen para construir competencias. Al mismo tiempo, los directivos de la empresa podrían revisar en detalle los sistemas internos que usan para anunciar las vacantes y deben asegurar que estos anuncios animen suficientemente a las personas para que soliciten puestos de mayor responsabilidad. Los directivos también deben analizar cualquier cuestión que desincentive a las personas que solicitan promociones, tal como la posible pérdida del tiempo extra del personal que desea cambiar de un trabajo por hora a un puesto asalariado. Otra perspectiva prometedora es la de integrar la planificación de la sucesión jerárquica de arriba hacia abajo con el fin de que los gerentes puedan identificar a los líderes potenciales mediante la planificación de carreras en donde las personas comparten sus metas con respecto a sus carreras (Rothwell, Jackson, Knight, Lindholm, 2005b).



DALE CARNEGIE®
TRAINING

¿Qué es la administración de la sucesión?

La *administración de la sucesión* se enfoca en la función cotidiana del supervisor de formar a los empleados para que puedan ocupar un nivel superior de responsabilidad. Va más allá de la planificación de la sustitución, misma que se enfoca en reponer a los empleados y también va más allá de la planificación de la sucesión, cuyo enfoque está en el desarrollo de las personas dispuestas a trabajar para el futuro. La meta de este tipo de administración es la de desarrollar las capacidades de los empleados por medio del coaching, la mentoría y retroalimentación diaria que proporcionan sus supervisores inmediatos. Debido a que el desarrollo ocurre en el trabajo, el papel del supervisor en cuanto al coacheo, la mentoría y la retroalimentación tiene una importancia crítica, y, por tanto, no se puede esperar que el departamento de recursos humanos se encargue de estos asuntos, ya que los profesionales de este departamento no interactúan a diario con los empleados.

¿Qué es la administración del talento?

La *administración del talento* es el proceso de atraer a la mejor gente por medio del reclutamiento, retenerlas por medio de técnicas de retención bien planeadas y desarrollarlas internamente. Por tanto, este tipo de administración integra las iniciativas de reclutamiento, desarrollo y retención y va más allá de la planificación de la sustitución y la planificación de la sucesión.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

La administración de la sucesión se enfoca en la función cotidiana del supervisor de formar a los empleados para que puedan ocupar un nivel superior de responsabilidad.

Perspectiva de Dale Carnegie® ...

Dale Carnegie® proporciona capacitación para los gerentes que deseen ser más efectivos en sus relaciones interpersonales y en su enfoque con respecto al liderazgo de los empleados que es la clave para el éxito de la administración de la sucesión.

Perspectiva ...

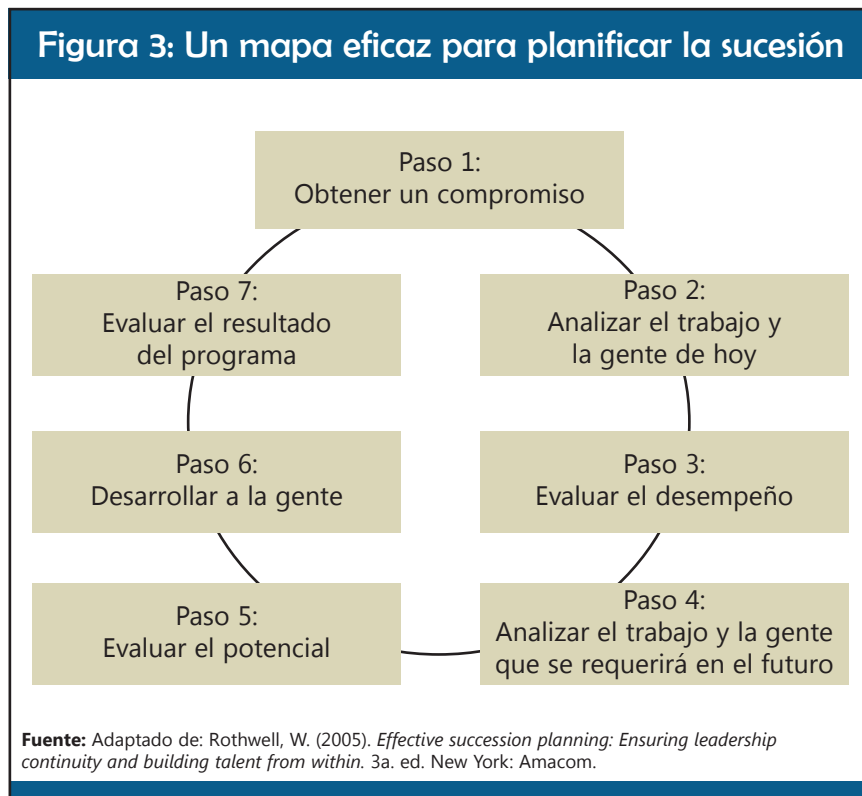
La administración del talento es el proceso de atraer a la mejor gente por medio del reclutamiento, retenerlas por medio de técnicas de retención bien planeadas y desarrollarlas internamente.

¿Cuál modelo resume los elementos esenciales de un programa para planificar la sucesión?

Cualquier programa excepcional para planificar la sucesión se debe establecer con base en un mapa que integre todos sus componentes y enfatice el desarrollo interno de los empleados actuales de la empresa. (Rothwell, 2005a). La figura 3 representa un mapa eficaz para planificar la sucesión. Lo que sigue es una descripción de paso a paso de este mapa.



DALE CARNEGIE®
TRAINING



Paso 1: Obtener un compromiso

No puede funcionar un programa para planificar la sucesión sin que los gerentes y empleados en todos los niveles comprendan claramente el motivo de este tipo de programa, mismo que se debe defender de forma convincente. Al mismo tiempo, los ejecutivos, gerentes supervisores y empleados deben comprender claramente su papel en el programa.

Paso 2: Analizar el trabajo y la gente de hoy

Para preparar a los sucesores, los gerentes deben conocer el tipo de trabajo que se hace, como se hace y el tipo de persona que lo hace mejor. Este paso requiere que se establezcan descripciones de trabajo, rendimientos y contabilidad, así como modelos de competencias laborales que describan las características de la gente capaz de aportar el mejor desempeño.

Paso 3: Evaluar el desempeño

El Paso 3 se refiere a la administración del desempeño, que es el proceso de planificar, administrar y evaluar el rendimiento a lo largo del tiempo. Este paso es importante para un buen programa de planificación de la sucesión debido a que las personas deben rendir cuentas por el trabajo que desempeñan, la responsabilidad que tienen y las competencias que demuestran. Vale la pena enfatizar que no es suficiente contar con cualquier sistema de administración del desempeño, sino que se debe contar con un sistema de administración del desempeño que mida a las personas en relación con los logros y resultados esperados, así como las competencias que se espera puedan demostrar.

Paso 4: Analizar el trabajo y la gente que se requerirá en el futuro

El futuro no necesariamente será igual que el pasado. En este paso, los tomadores de decisiones deben alinear los objetivos estratégicos de la empresa con el trabajo y las competencias necesarias para lograr dichos objetivos. Los requerimientos a futuro de la empresa deben fomentarse hacia abajo, a cada nivel, trabajo y función y ésto dará como resultado las descripciones de trabajo y los modelos de competencias que se esperan a futuro.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

Vale la pena enfatizar que no es suficiente contar con cualquier sistema de administración del desempeño, sino que se debe contar con un sistema de administración del desempeño que mida a las personas en relación con los logros y resultados que se esperan, así como las competencias que se espera puedan demostrar.

Paso 5: Evaluar el potencial

La posible promoción a un nivel superior de responsabilidad se debe considerar contra el trasfondo del futuro. Es decir, debido a que no es estático el ambiente competitivo en donde opera la empresa, cada persona que desea una promoción realmente está trabajando para poder desarrollarse en un elevador. Las cosas cambian mientras las personas se están desarrollando. No es suficiente suponer que el desempeño exitoso del pasado garantizará el desempeño exitoso en el futuro, más bien los líderes de la empresa deben encontrar formas objetivas para determinar que tan bien funcionarán las personas en un futuro nivel superior de responsabilidad.

Paso 6: Desarrollar a la gente

El Paso 6 se enfoca en cerrar las brechas en el desarrollo que detectó la empresa en los Pasos 4 y 5. Para tener éxito en este paso, los líderes de la empresa deben establecer un plan individual de desarrollo (PID) para cada empleado que sirva para acortar la brecha entre lo que la persona hace hoy y lo que debe hacer con éxito en el futuro para poder funcionar en un nivel superior de responsabilidad.

El PID es como un contrato de aprendizaje que normalmente se negocia anualmente entre la persona y su supervisor. Se exhorta a las personas a identificar y planificar el uso de los recursos que les servirán para construir las competencias que necesitarán en los niveles superiores de responsabilidad. Estos recursos pueden incluir programas internos de capacitación, seminarios o conferencias fuera de la empresa, rotación de puestos y demás iniciativas para construir competencias.

Paso 7: Evaluar los resultados del programa

¿Cómo se pueden evaluar los resultados de un programa de planificación de la sucesión? La respuesta se puede ver midiendo el éxito del programa contra los objetivos que se establecen en el programa conforme el Paso 1.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

El sistema de desarrollo con base en las competencias de Dale Carnegie® permite que las empresas seleccionen una capacitación diseñada para desarrollar a las personas conforme su propio modelo específico de competencias.

Conclusión

Este libro blanco de Dale Carnegie® se inició con la meta de darle respuesta a varias preguntas clave: (1) ¿cuál es la diferencia entre la planificación de la sucesión, la planificación de la sustitución, la administración del talento y la administración de la sucesión? y (2) ¿cuál modelo resume los elementos esenciales de un programa para planificar la sucesión?

Tal como lo demuestra el libro blanco, la planificación de la sucesión se enfoca en la construcción de la fuerza interna. Es diferente a la planificación de la sustitución, misma que se enfoca en identificar a los "repuestos". Asimismo, es diferente a la administración de la sucesión que se enfoca en la función diaria de los supervisores de desarrollar el talento y también es diferente a la administración del talento que integra el reclutamiento, desarrollo y la retención de las personas más calificadas.

Los componentes esenciales de un programa para planificar la sucesión, que es similar en muchos aspectos a un programa de administración del talento, incluyen: (1) obtener un compromiso; (2) analizar el trabajo y la gente de hoy; (3) evaluar el desempeño; (4) analizar el trabajo y la gente que se requerirá en el futuro; (5) evaluar el potencial; (6) desarrollar a la gente y (7) evaluar los resultados del programa (Rothwell, 2005a).

Dale Carnegie® le ofrece varias soluciones que le servirán para construir su fuerza interna. Si desea recibir más información sobre como Dale Carnegie® puede ayudarle a consolidar su programa para planificar la sucesión, puede comunicarse a su oficina más cercana en: www.dalecarnegie.com.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Perspectiva ...

Los componentes esenciales de un programa para planificar la sucesión, que es similar en muchos aspectos a un programa de administración del talento, incluyen: (1) obtener un compromiso; (2) analizar el trabajo y la gente de hoy; (3) evaluar el desempeño; (4) analizar el trabajo y la gente que se requerirá en el futuro; (5) evaluar el potencial; (6) desarrollar a la gente y (7) evaluar los resultados del programa (Rothwell, 2005a).

Referencias e Información Adicional

- Byham, W. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, 66(5), 10–12.
- Carter, N. (1986). Guaranteeing management's future through succession planning. *Journal of Information Systems Management*, 3(3), 13–14.
- Rothwell, W. (2005a). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 3a. ed. New York: Amacom.
- Rothwell, W., Jackson, R., Knight, S., Lindholm, J. con Wang, A., & Payne, T. (2005b). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. Westport, CT: Greenwood Press/una impresión de Praeger.



DALE CARNEGIE®
TRAINING