

Planes de sucesión: baje de nivel, hágalo ahora y profundice.

En nuestra última publicación de opinión, [La Rebelión del Talento](#), recomendábamos a las empresas que a raíz de la pandemia "Profundizaran en los planes de sucesión". Como antiguo CHRO, leerlo podría haberme hecho colapsar. Habría pensado: "Típico de los Consultores: no viven en el mundo real. ¿Dónde se supone que debería encajarlo si debo enfocarme en diversidad, igualdad e inclusión, bienestar, regreso a la oficina, creación de una estrategia de trabajo híbrido, etc...? Ni siquiera sé qué va a pasar en tres meses, ¿cómo voy a hacer planes de sucesión para los próximos 5 años?"

Si bien empatizo con mis colegas de RR.HH., creo que los planes de sucesión siguen siendo imprescindibles por tres razones. En primer lugar, la organización va a perder líderes clave. Estadísticas recientes de PWC muestran que el 65 % de los empleados¹ está buscando un nuevo trabajo y nuestra empresa matriz, Spencer Stuart, una de las firmas líderes a nivel mundial en búsqueda y consultoría de liderazgo, reportó una rotación del 5 al 10 % de los puestos de C-suite en empresas del índice *Fortune 500*, entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2021.²

En segundo lugar, dar seguridad a los colaboradores de que su carrera podrá seguir creciendo en la empresa es fundamental para fidelizarlos. Según nuestro análisis de más de 100 000 respuestas a encuestas de compromiso en varias organizaciones, los empleados que señalaron no ver buenas oportunidades para su carrera tenían 4 veces más probabilidades de dejar la empresa en los siguientes 12 meses, que aquellos que indicaron tener planes de crecimiento de carrera sólidos.

Por último, la disrupción experimentada durante la pandemia ha tenido un impacto dramático sobre los roles que se consideran críticos, así como en las habilidades y experiencias que se requieren para liderar con éxito esos colaboradores clave. Hemos visto que muchos cargos se han convertido recientemente en "críticos" para el negocio (piense en los empleados de primera línea en el comercio minorista, en la

hostelería o en la atención sanitaria) y el ritmo de estos cambios no ha tenido precedentes. Puede que deba replantearse el plan de carrera adecuado para alguien destinado a liderar un negocio "esencial" que está listo para transformarse digitalmente. Tal vez convenga más brindarle oportunidades para aprender de agilidad y adaptabilidad por encima de planificación o análisis financiero. El plan de sucesión del 2019 ya no es válido para el 2021 ni para los años venideros.

Sospecho que si mis colegas de RR.HH. fueran honestos consigo mismos, encontrarían que parte de la resistencia se debe a que el proceso de planificar la sucesión se ve más como una casilla por marcar, que como una herramienta estratégica de planificación de negocios. Si este fuese el caso, les sugiero hacerse estas 5 preguntas para asegurar un buen retorno por sus esfuerzos en planificar la sucesión:

1

¿Sólo tiene un plan de sucesión para los C-Suite?

Aunque no considero que todos los roles deban tener un plan de sucesión, sí que es crucial asegurarse de tener un plan para la *C-Suite*. Identificar al "próximo" CEO requiere, por ejemplo, que él o ella hayan tenido un conjunto determinado de experiencias a lo largo de su trayectoria para estar preparados. Esto supone profundizar en la organización para asegurar que los mejores talentos tengan ese plan de carrera que los exponga a las habilidades y experiencia que se requieran en el futuro.

2

¿Utiliza una batería de evaluaciones para medir el potencial?

A menudo, los sucesores se identifican en función de la reputación o el desempeño anterior, un proceso lleno de oportunidades de error. Invertir tiempo en determinar los criterios de liderazgo necesarios para el éxito en el cargo y evaluar a los candidatos con base en estos criterios no solo aumentará la probabilidad de éxito en el rol, sino también permitirá identificar a candidatos potenciales que puede haber pasados por alto.

1. PwCUS Pulse Survey: Next in work

2. Spencer Stuart análisis of Fortune 500 top functional roles reported in public sources.

3

¿Identifica y planifica las necesidades de desarrollo de los sucesores que aún no se encuentran preparados?

La capacidad de activar un plan de sucesión una vez queda libre un cargo está sujeta a haber tenido una estrategia para identificar y preparar a los posibles sucesores, aún años antes de que llegue ese momento. Bajar ahora uno o dos niveles asegurará que la cantera de líderes pueda funcionar en un futuro. En estos casos es tan importante trazar el plan de desarrollo individual, como establecer el compromiso del líder para ejecutarlo. Sólo así se puede asegurar, que el profesional estará listo cuando haya que activarlo.

4

¿Están los planes de sucesión y desarrollo de talento alineados e integrados en la planificación anual del negocio para asegurar los recursos?

No hay nada peor que hacer grandes planes solo para darse cuenta de que uno no tiene los fondos suficientes para respaldarlos. Es fundamental que sus estrategias de capital humano estén alineadas con la estrategia de negocio y la apropiación de presupuestos.

5

¿Dispone de un plan de contingencia en caso de no tener un sucesor preparado cuando quede libre un rol?

¿Es posible combinar roles durante un tiempo?
¿Puede reestructurar el cargo para que un sucesor pueda asumirlo aunque no esté completamente preparado? ¿Se podrían dividir las responsabilidades del puesto entre varios posibles candidatos? Pensar en estas cosas en momentos de calma, antes de que llegue la locura de buscar a un sustituto, le asegura que está abordando el crecimiento y el desarrollo del talento de la organización de una forma estratégica.



Aunque sé que en este momento los equipos de RR.HH. tienen suficiente trabajo como para estar ocupados 24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días al año, asegurar procesos de sucesión sólidos es fundamental para fidelizar el talento clave de la organización. Si Usted no está dispuesto a crear y compartir los planes que tiene para un empleado, puede apostar a que reclutadores y otras empresas sí que lo están.

CONTACTO

Seymour Adler, Ph.D.

Managing Director

Leadership Assessment and Development Global Practice Leader

Seympur.adler@kincentric.com

Si tiene alguna pregunta no dude en [contactar con nosotros](#). Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos en su correo, [suscríbese a nuestra lista de difusión](#).