

EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE LIDERAZGO

No deje para mañana
la planificación de la
sucesión:
4 pasos para formar
una cantera de líderes

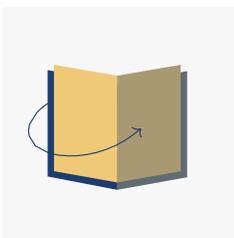
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Introducción

¿Qué pasaría si el CEO de la organización sufriera de repente un derrame cerebral? ¿Cómo reaccionaría la organización? Seguramente habría ansiedad, tristeza y preocupación. Pero. ¿serían capaces de operar, producir, satisfacer las necesidades de los clientes y gestionar las emociones de los empleados y accionistas? Todo depende de cuán rigurosos hayan sido en planificar la sucesión.

Muchas organizaciones evitan por completo la planificación de la sucesión, ya que temen que sea un proceso incómodo y con conversaciones difíciles que provoquen resentimiento entre los directivos. Otras compañías suponen que el plan de sucesión se puede considerar finalizado si tienen identificado al siguiente CEO o a la persona que podría ocupar el puesto en un par de años. Al acordar una respuesta a esta pregunta, pueden dejar de lado el plan.

La realidad es que la planificación de la sucesión no tiene por qué ser algo desagradable. Debería tratarse de un proceso que los líderes puedan revisar a menudo, ajustar para alinearlo a la estrategia organizacional y al cual acudir para obtener orientación sobre directivos y altos potenciales más allá del comité de dirección.



Un plan de sucesión debe hacer mucho más que delimitar una ruta para reemplazar a una persona determinada. Debe aportar una cartera de talento centrada en desarrollar las capacidades de los líderes potenciales y de sus futuros sucesores. Asimismo, la organización deberá determinar en qué medida deben evolucionar los puestos para permitir el progreso de la empresa. En lugar de limitarse a sustituir a las personas que van perdiendo a medida que esto ocurra, un plan de sucesión puede ayudar a gestionar la plantilla de forma que permita avances estratégicos de cara al futuro, independientemente del tamaño de la organización.

Descubra con este informe:

- En qué consiste un buen plan de sucesión y cuáles son los pasos para elaborarlo.
- La importancia de la planificación de la sucesión y los riesgos que conlleva carecer de un plan.
- Cómo va a evolucionar la planificación de la sucesión a medida que los *millennials* accedan a cargos directivos.
- Sugerencias para superar las barreras que se puede encontrar al incorporar un plan de sucesión en una organización.

Los riesgos que conlleva no planificar la sucesión

El éxito de una organización depende de la fuerza y la estabilidad de sus directivos. Si un puesto clave quedara vacante repentinamente, la organización puede sumirse en el caos. Los riesgos de no hacer del plan de sucesión una prioridad son muchos e incluyen:

- Vacantes prolongadas en puestos de liderazgo críticos o, lo que es peor, que sean ocupados por personas que no cuentan con las competencias necesarias para el cargo. Esto puede provocar una pérdida de dinamismo en la organización, un descenso de los niveles de producción/servicio o una caída de la reputación pública o privada.
- Escasez de talento cuando se asignan empleados clave de manera reactiva sin tener en cuenta el impacto en los objetivos de negocio. En consecuencia, áreas que son necesarias para el crecimiento estratégico de la organización podrían verse perjudicadas ya que sus responsables están centrados en apagar fuegos fuera.
- Una mala contratación como consecuencia de decisiones precipitadas que pueden resultar en un mal *fit*, lo cual sólo conduce a nuevos problemas.

Hablar de la planificación de la sucesión puede ser incómodo, ya que puede sugerir un cambio de carrera, una muerte o que los aspirantes están impacientes por que los directivos actuales se marchen. Sin embargo, los líderes deberían considerar que los riesgos que se corren al no planificar la sucesión pueden ser más incómodos que discutir una realidad a la que se enfrenta toda organización.



"... los líderes deberían considerar que los riesgos que se corren al no planificar la sucesión pueden ser más incómodos que discutir una realidad a la que se enfrenta toda organización."

La importancia de planificar la sucesión

En esencia, planificar la sucesión consiste en evaluar las capacidades de los futuros líderes y cómo desarrollarlas para hacer frente a los retos a los que se enfrenta la organización en la actualidad y en el futuro. Un enfoque holístico que permita identificar, evaluar, formar y facilitar la transición de los posibles sucesores ayudará a mitigar el riesgo y permitirá conformar un amplio abanico de posibilidades que garantice la sostenibilidad del negocio.

Es innegable que la planificación de la sucesión es una prioridad para los directivos de las organizaciones. No obstante, en muchos casos se aplaza hasta que no queda otra opción que pensar en ello. La presión por abordar la planificación de la sucesión puede provenir de:

- Juntas Directivas o Consejos de Administración con visión de futuro que se centran en el éxito a largo plazo de la organización de forma estratégica.
- Un CEO visionario que comprende la importancia de la planificación de la sucesión y consigue que el resto de los directivos se impliquen en el proceso.
- Analistas de empresa que indagan sobre los planes organizacionales a largo plazo, especialmente en tiempos de cambio.
- Los reguladores de los servicios financieros, la atención sanitaria y otras industrias con supervisión estricta, que enfatizan la importancia de controlar riesgos como puede ser el de sucesión. En estos sectores, los planes de sucesión deben abarcar no solo al Director de Operaciones, sino también otros cargos como el Director Financiero y los responsables de información, entre otros.
- Directores de RRHH estratégicos, que entienden la importancia de planificar la sucesión y crear una cantera de talento para garantizar el éxito de la organización a largo plazo.

Planificar la sucesión aporta numerosas ventajas a cualquier organización:

- Ayuda a mapear la cantera de talentos y destaca las áreas en las que deben trabajar.
- Garantiza que haya personas preparadas para cubrir puestos críticos en distintos plazos.
- Ayuda a gestionar los riesgos asociados al capital humano con estándares tan rigurosos como los utilizados para la estrategia financiera o de negocios, afrontando el cambio de forma proactiva en lugar de reactiva.
- Representa una ventaja competitiva ya que los líderes de la organización no solo piensan en los próximos trimestres, si no que ponen un enfoque estratégico en el futuro.
- Permite que la organización esté “un paso por delante”. Si el Consejo o los reguladores aún no han exigido un plan de sucesión, solo será cuestión de tiempo que lo hagan.
- Desarrolla un proceso que se autoimpulsa rápidamente y cada vez requiere menos intervención de los líderes de la organización. De hecho, ahorra tiempo a largo plazo.

El futuro de cualquier empresa depende de la fuerza y la solidez de sus dirigentes. Hay que balancear la estabilidad institucional con la necesidad de impulsar un cambio positivo, a la vez que se lidia con el alto riesgo que suponen las jubilaciones, las salidas anticipadas y las vacantes en los altos cargos.

“Planificar la sucesión ayuda a gestionar los riesgos asociados al capital humano con estándares tan rigurosos como los utilizados para la estrategia financiera o de negocios, afrontando el cambio de forma proactiva en lugar de reactiva”.

Cómo diseñar un plan de sucesión sólido

Planificar la sucesión no tiene por qué ser complicado. De hecho, diseñar un plan sencillo ayudará a garantizar que la revisión y la actualización se conviertan en un proceso rutinario para realizar cada trimestre, o al menos una vez al año, y no cada tantos años cuando alguien lo recuerde. Los aspectos destacados de un plan de sucesión sólido incluyen:

- Evaluación de las competencias de los sucesores potenciales con base en los requisitos actuales y futuros del puesto.
- Protocolos de evaluación con métricas holísticas y rigurosas que puedan ser discutidas abiertamente, en lugar de opiniones subjetivas basadas en rumores o perspectivas unilaterales.
- Planes concretos que aceleren el alistamiento de los sucesores para desempeñar el cargo.
- Una gestión eficaz del riesgo por parte del gobierno corporativo.

Para que un plan de sucesión sea sólido debe estar orientado al futuro. Debe estar alineado con las necesidades actuales de la organización y ayudarla a prepararse para el porvenir mediante el desarrollo de sus líderes. El plan debe elaborarse con base a los valores de la organización y su aplicación debe ser reflejo de su cultura.

Los pasos que componen un sólido plan de sucesión pueden aplicarse a cualquier nivel de liderazgo en la organización y no sólo a la Alta Dirección. De esta manera, se puede extrapolar el proceso para cubrir vacantes en puestos de supervisión en departamentos y divisiones y trazar los correspondientes planes de desarrollo individual. El plan de sucesión nunca debe enmarcarse como un compromiso o una promesa de ascenso, sino como un marco para desarrollar hasta dos o tres niveles jerárquicos por debajo de la posición. Los pasos para diseñarlo son los siguientes:

➤ Definir los perfiles para los puestos clave centrándose en el futuro

1. En primer lugar, identifique las habilidades, competencias y habilidades requeridas por la organización tanto ahora como en el futuro. Los perfiles no corresponden a simples descripciones de los cargos, sino que ofrecen una visión holística de las aptitudes, conocimientos, relaciones, rasgos y experiencias clave necesarias para desempeñarse con éxito en la posición.
2. Para comenzar, hable con los principales grupos de interés e identifique los puestos que correrían más riesgo en caso de falta de sucesión. Analice las características de los perfiles de éxito para los cargos y entreviste a quienes los ocupan actualmente para averiguar qué les hace buenos en su trabajo. Cuanto más específico pueda ser definiendo estos perfiles, más fácil le resultará identificar y desarrollar esas habilidades en los posibles sucesores.
3. Es probable que encuentre factores comunes en todos los puestos directivos. Sin embargo, seguir este proceso puede ayudarle a obtener información más detallada sobre las funciones específicas de cada posición. La información le ayudará a establecer una base de referencia para el éxito actual y futuro.

➤ "... diseñar un plan de sucesión sencillo ayudará a garantizar que la revisión y la actualización se conviertan en un proceso rutinario".

Cómo diseñar un plan de sucesión sólido

➤ Evaluar a los sucesores potenciales

A continuación, realice un riguroso proceso de evaluación de los candidatos potenciales para determinar el encaje con los perfiles de éxito definidos. Estas evaluaciones suelen comprender:

- Entrevistas centradas en sus aspiraciones profesionales, trayectoria, autoconocimiento y estilo de liderazgo.
- Opinión de los compañeros de trabajo, incluyendo entrevistas 360° con el jefe, los pares y miembros de su equipo directo.
- Simulaciones de negocios que presenten escenarios realistas de situaciones que el candidato podría afrontar en el futuro cargo.
- Pruebas de personalidad que proporcionen información sobre su manera de trabajar y dirigir.

Estas evaluaciones van más allá de una simple medición del desempeño, ya que permiten ahondar en el potencial de un candidato de una manera sólida y basada en datos. En este punto, resista la ingeniería excesiva del proceso y busque un aliado que le ofrezca evaluaciones claras e información útil. Un enfoque estructurado, que se base en evaluaciones científicas de los puestos y de las personas que se espera que los ocupen, le proporcionará una base sólida para planificar la sucesión del futuro equipo de directivos.

➤ Discutir y planificar

Llegado este momento, los ejecutivos o los altos directivos que supervisan el proceso de planificación de la sucesión deben discutir los resultados e implementar planes para el futuro. Podría ser útil valerse de un facilitador que dirija el diálogo y el debate que pueda surgir. Es vital que el equipo directivo apoye la decisión.

Este paso no tiene por qué durar semanas, ni siquiera días. Si se concentran y disponen de datos claros y útiles procedentes de evaluaciones científicas, la deliberación puede ser finalizada en cuestión de horas. Cuánto más exhaustiva haya sido la preparación definiendo los perfiles de éxito, realizando las mediciones de desempeño y evaluando a los candidatos, mejor será el resultado.

Al finalizar podrá contar con una lista de candidatos, calificados como "listos", "listos en breve" o "listos más adelante" gracias a un proceso objetivo y basado en hechos.



Cómo diseñar un plan de sucesión sólido

➤ Pasar de la planificación a la gestión

Los pasos descritos anteriormente le ayudarán a diseñar un plan de sucesión. Sin embargo, para que el éxito perdure y el enfoque siga puesto en el futuro, las organizaciones deben también plantearse cómo gestionar la sucesión de manera continua. Revise su plan con regularidad, por ejemplo cada trimestre, o como mínimo, cada año, dependiendo de la cultura de su organización. Esto le permitirá determinar si los candidatos van por buen camino para ocupar sus puestos potenciales y si el plan sigue alineado con la realidad del mercado y la evolución de la empresa. Lo peor que podría hacer una organización, después de haber llevado esta ardua tarea de diseño, sería guardar la información para no volver a utilizarla.

Según los estudios que hemos llevado a cabo en Kincentric, estas son las medidas que toman las organizaciones punteras a la hora planificar la sucesión:

- Evaluar a su personal al menos una vez al año.
- Desarrollar la cantera interna de sucesores.
- Analizar el desempeño actual del líder para medir su potencial de evolución y la brecha de competencias.
- Calificar a los candidatos como "listos", "listos en breve" y "listos más adelante".
- Esforzarse por tener dos candidatos "listos" para cada función crítica de la organización.

Evaluar a los candidatos de sucesión es una combinación de arte y ciencia. Entrelazar el arte, es decir, las percepciones subjetivas, los sesgos y la deliberación, con los datos científicos de las evaluaciones aporta rigor a la conversación sobre cada posibilidad y ayuda a garantizar el éxito y a mitigar el riesgo.



Planificar la sucesión ahora y para el futuro

Para conseguir crear una larga cantera de talentos que puedan dirigir su organización, extienda la planificación de la sucesión más allá de la Alta Dirección. Aunque formar el Comité Ejecutivo sea obviamente la primera prioridad, una vez haya establecido el proceso será fácil aplicarlo a jefes de división y departamento, así como a otros puestos clave. Esto cobrará cada vez más importancia a medida que los *millennials* avancen en la carrera organizacional.

A medida que los mayores de esta generación comienzan a ocupar posiciones de liderazgo, las organizaciones con visión de futuro han empezado a plantearse realizar planes de sucesión también para líderes de división y de departamento. Su ascenso en las filas ha suscitado un mayor rigor en la planificación por varias razones:

- Para muchas organizaciones, la planificación de la sucesión ha sido un asunto confidencial. Las discusiones se tenían a puerta cerrada y no se informaba a la mayoría de las personas sobre las decisiones si no necesitaban estar al tanto de ellas. Ahora que los *millennials* comienzan a entrar en los círculos de liderazgo, traen consigo su afán de transparencia y los procesos de planificación de la sucesión deben revisarse desde un prisma de mayor apertura y comunicación.
- La afición de los *millennials* por el feedback impulsa a las organizaciones a renovar el proceso de planificación de la sucesión. Ellos están deseosos de descubrir cómo desarrollar sus habilidades y competencias y cuáles son los pasos para proyectar su carrera. Al revisar su sistema de gestión de la sucesión, recuerde incorporar iniciativas para cerrar las brechas de desarrollo y retroalimentar a lo largo de todo el proceso, ya que es primordial para los líderes *junior*.

- Dado que los *millennials* tienden a cambiar de trabajo con mayor frecuencia que las generaciones anteriores, es probable que la duración del ciclo de su planificación de la sucesión se acorte a medida que accedan a puestos directivos. Invertir un par de horas en revisar los planes de sucesión trimestralmente (y en algunos casos incluso mensualmente) puede garantizar que su organización esté preparada en caso de que alguien decida cambiar de trabajo repentinamente.

Extender la planificación de la sucesión a niveles más bajos puede ayudarle a instaurar una atractiva filosofía de desarrollo de los empleados que fidelice a los *millennials* de alto potencial a medida que se preparen para ocupar puestos de liderazgo.



Cómo superar los obstáculos a la planificación de la sucesión

Seguramente encontrará alguna resistencia ante la idea de la planificación de la sucesión o de realizar cambios al proceso actual. Para liderar el cambio, es crucial identificar los obstáculos a los que el equipo de RR.HH. se puede enfrentar:

➤ Miedo a crear expectativas

Algunos directivos pueden mostrarse reacios a la planificación de la sucesión, porque piensan que se puede crear la expectativa de que hay puestos reservados para ciertas personas. Les preocupa estar creando una situación de "contrato anticipado". Sin embargo, la solución es sencilla: asegurar la transparencia a lo largo del proceso y comunicar con claridad que ser candidato no implica ninguna garantía. Esta es una barrera habitual y puede resultar dura de remover, pero el antídoto es hablar claro y sin apegos emocionales.

➤ Miedo a lo desconocido

Detrás de las discusiones de la planificación de la sucesión está la consciencia de que hechos inesperados pueden sucederle a cualquier persona, lo cual toca a un miedo casi universal a hablar de catástrofes y de lo desconocido. Los altos ejecutivos pueden resistirse a hablar de sus sucesores, porque esto les obliga a pensar en lo que harán al jubilarse. Puede ser aterrador y amenazante. Para avanzar, evite hablar de los "peores escenarios posibles" y procure que la discusión sea lo más neutral posible abordando el proceso como un ejercicio de gestión de riesgos.

➤ Reticencia a asignar recursos

La planificación de la sucesión puede quedar relegada a un segundo plano por quienes fijan el presupuesto. No obstante, es primordial que el equipo de planificación de la sucesión disponga de recursos de tiempo, dinero y tecnología para realizar el trabajo necesario para elaborar un plan sólido.

Tanto si se trata del Gobierno Corporativo como de la Alta Dirección, la implicación de la cúpula es clave para que el plan de sucesión sea considerado una prioridad. Mantener una discusión sobre el talento, la visión, la energía y el compromiso que definen la estrategia organizacional puede poner de manifiesto la importancia de mitigar el riesgo que se produce cuando faltan dirigentes que hagan realidad esa visión. Enfátice que el plan de sucesión puede aportar sostenibilidad tanto a la estrategia organizacional como a las operaciones.

➤ Miedo a las complicaciones

Existen soluciones sencillas que permiten eliminar gran parte de las emociones y la subjetividad intrínsecas a los planes de sucesión. Si bien las conversaciones abiertas y las entrevistas son una parte no delegable del proceso de planificación, la tecnología puede ser un gran soporte para automatizar los datos que aportan las pruebas y las evaluaciones de desempeño. Esto se traduce en:

- Perfiles de éxito orientados al futuro.
- *Feedback* de desarrollo para los posibles sucesores.
- Planes de desarrollo individuales para cada candidato.
- Informes de candidato para el responsable directo.
- Planes de sucesión para puestos directivos clave.
- Objetivos de contratación externa.

No permita que ninguna de estas barreras impida que su organización aproveche el poder de planificar la sucesión. Enredarse en políticas internas o complicar lo que debería ser un proceso sencillo, sólo hará que el negocio se ponga en riesgo.

Conclusión

Existe mucho misterio en torno a los planes de sucesión cuando no tendría por qué haberlo, ya que es una parte importante del desarrollo de los empleados, la gestión organizacional y la gestión del riesgo. Aunque a menudo se considera un tema delicado que requiere semanas de escrutinio revisando evaluaciones de desempeño y trayectorias profesionales, en realidad puede ser un proceso relativamente rápido y neutral que se basa en la ciencia y la investigación para proporcionar un norte claro para el desarrollo y la sucesión.

El riesgo de no hacer nada es evidente, dado que la incertidumbre interna e incluso las disputas pueden acarrear malos resultados comerciales, la pérdida de clientes y deterioro de la reputación. El momento de emprender un plan que proteja a su organización y a su plantilla es ahora. Cuando se plantee establecer una estrategia de planificación de la sucesión, simplifique las cosas y apóyese en datos sólidos para alimentar las conversaciones más importantes. Incorpore estas conversaciones progresivamente y pronto las discusiones sobre los planes de sucesión se convertirán en algo natural y simplemente formarán parte de su rutina organizacional. Si el CEO sufre un infarto o el vicepresidente de operaciones dimite repentinamente, su organización estará preparada para seguir adelante de manera ágil. Puede que no sea la transición suave que usted preferiría, pero será mucho mejor que no tener ningún plan.

Cómo puede ayudarle Kincentric

Tanto si necesita definir una filosofía de gestión de la sucesión, como si requiere un programa completo que incluya itinerarios, criterios de ascenso y mecanismos para ponerlo en marcha, podemos apoyarle. Contamos con las directrices, los procedimientos, las herramientas y las plantillas necesarias para definir el marco y el proceso de gestión de la sucesión, sea cual sea el tamaño de la organización. Podemos ayudarle a determinar cuáles son los puestos críticos para los que necesita elaborar planes de sucesión, los criterios de éxito para cada cargo y los medios para evaluar su cantera de talentos en función de esos resultados. Además, le ayudamos a integrar la información de la gestión de carrera y sucesión con otros sistemas de RRHH.



Si desea comenzar, póngase en contacto con uno de los autores que aparecen en la página siguiente o contacte con nosotros a través de contact@kincentric.com.

“Si el CEO sufre un infarto o el vicepresidente de operaciones dimite repentinamente, su organización estará preparada para seguir adelante de manera ágil. Puede que no sea la transición suave que usted preferiría, pero será mucho mejor que no tener ningún plan.”

Autores

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Jim Donohue

Partner
Leadership Assessment & Development
Americas Practice Leader
jim.donohue@kincentric.com

Contactos Regionales

Ana Sarmiento

Manager
Leadership Assessment & Development
España
ana.sarmiento@kincentric.com

Eddaliz Berríos

Manager
Culture & Engagement
EE.UU, Latinoamérica y Caribe
eddaliz.berrios@kincentric.com

Contacte con nosotros para discutir cómo podemos ayudarle.

Acerca de Kincentric

Kincentric, una organización de Spencer Stuart, aborda el capital humano de forma diferente: le ayudamos a identificar lo que mueve a su gente, para que ellos puedan impulsar su negocio. Nuestras décadas de experiencia en cultura y compromiso, evaluación y desarrollo del liderazgo y servicios de consultoría en RRHH y talento nos permiten ayudar a las organizaciones a cambiar desde dentro. Nuestra red mundial, nuestros conocimientos probados y nuestras tecnologías intuitivas nos proporcionan nuevas formas de ayudar a las organizaciones a liberar el poder de las personas y los equipos. Para más información, visite kincentric.com.

Redes Sociales @ Kincentric

Manténgase al día sobre las tendencias y los temas relevantes para su negocio y su carrera.



© Kincentric, una Compañía de Spencer Stuart. Todos los derechos reservados.
Para obtener información sobre la copia, distribución y exhibición de esta obra, póngase en contacto con: permissions@kincentric.com.