

Gestión de Personas y Desarrollo del Talento Humano

Desarrollo y Planes de Sucesión

Clase 6

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



Clase 6. Desarrollo y Planes de Sucesión

- **Introducción de la clase:**

En cualquier organización, el talento humano es su principal activo, y su desarrollo debe planificarse estratégicamente para asegurar la continuidad del negocio. En esta clase, se explorará cómo las empresas diseñan planes de sucesión y promoción para garantizar que los puestos clave siempre cuenten con personas preparadas para asumir nuevos retos. Se hablará sobre herramientas como los diagramas de reemplazo y la planificación de carreras, analizando cómo impactan tanto en el crecimiento individual como en la estabilidad organizacional. Además, se revisarán los pasos esenciales para implementar un programa de sucesión exitoso, desde la identificación de personas clave hasta el seguimiento una vez que el colaborador asume un nuevo rol.

Al finalizar esta clase, se tendrá la capacidad de planificar estrategias de recursos humanos que integren el desarrollo del talento con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica no solo comprender la importancia de la planificación de carrera y los programas de formación, sino también aplicar metodologías efectivas para alinear las necesidades de la empresa con el crecimiento profesional de sus colaboradores.

RDA 1: Resultado de Aprendizaje 1. Planificar estrategias de recursos humanos que integren las prácticas de desarrollo de talento con los objetivos estratégicos de la organización.

- *Criterio de Evaluación 3. Considera roles críticos para el desarrollo de rutas de crecimiento del personal para la asunción de futuras posiciones de liderazgo.*

6.1. Promociones y sucesiones

Es importante destacar que cuando se habla del desarrollo de personas, dicho desarrollo se divide en dos aspectos complementarios:

- a. El *desarrollo de las capacidades* de las personas, de conocimientos y en especial en relación con sus competencias (todo lo relacionado con el subsistema de Capacitación de personal)
- b. Las *promociones y sucesiones*, y los demás programas de desarrollo de personas dentro de la empresa.



Figura 1. Desarrollo de personas

Patricia Chiriboga

En las organizaciones, se designan personas de reemplazo de otras bajo el término genérico de **promociones**, entendiéndose por promoción el hecho por el cual una persona es elevada a un nivel superior al que poseía (Alles, 2013)

Las promociones pueden ser planeadas y surgir como consecuencia de programas organizacionales estructurados, o bien por una decisión tomada en el momento en que la necesidad se presenta (Alles, 2013)

Enlace video: Planes de sucesión - Aprendiendo

<https://youtu.be/xwXYUl8irmg?si=msLrjX9n9qLo1-yV>

El video explica que un plan de sucesión es una estrategia organizacional que identifica y desarrolla empleados para ocupar posiciones clave en el futuro, asegurando la continuidad operativa y minimizando riesgos ante vacantes inesperadas. Este proceso implica evaluar el talento interno, ofrecer formación y crear oportunidades de crecimiento, fomentando así la retención de personal y la estabilidad en la empresa.

Implementar un plan de sucesión efectivo permite a las organizaciones enfrentar cambios sin interrupciones significativas, manteniendo la eficiencia y alcanzando sus objetivos estratégicos.

6.1.1 Planes de sucesión

Programa organizacional por el cual *se reconocen puestos clave*, luego se *identifican posibles participantes* del programa y se los evalúan para, a continuación, *designar posibles sucesores* de las personas que ocupan los mencionados puestos clave, **sin una fecha cierta de asunción** de las nuevas funciones (Alles, 2013)

Los puestos clave son aquellos que impactan significativamente en la estrategia, operación y resultados de la empresa. No se limitan a cargos directivos, sino que también incluyen roles esenciales para el giro del negocio, como especialistas en seguridad de la información, experto en calidad, diseñador de producto, etc. Su identificación depende del autoanálisis de cada organización.

Para asegurar la eficacia de los planes de sucesión, se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la *reducción de brechas* entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán (Alles, 2013). El propósito es estar preparado frente a contingencias y, de ese modo, *preservar el capital intelectual* de la organización.

Mucho se habla del capital intelectual de una organización, pero pocas veces se comprende realmente su significado. Este capital abarca todos los conocimientos que poseen los colaboradores dentro de la empresa. Sin embargo, cuando estos se desvinculan, sus conocimientos se pierden, ya que los llevan consigo.

Pero diseñar un plan de sucesión no significa que la persona que ocupa el puesto clave piensa dejarlo en un corto plazo ni que, por designar un posible sucesor, la compañía asuma un compromiso con el designado como posible sucesor. No existe promesa de que ocupará el puesto, ya que esto sucederá solo si se dan ciertas circunstancias en las cuales quede disponible la vacante (Alles, 2013).

Mediante los planes de sucesión lo que se busca es prever eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales en las que un gerente o ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, para poner su propio negocio, etc.

6.1.2 Diagramas de reemplazo

Este programa es similar al anterior, pero la diferencia es que se reconocen puestos clave, se identifica posibles participantes del programa y se los evalúan para designar posibles sucesores, pero *solo para aquellas personas que, ocupando puestos clave, tienen una fecha cierta de retiro*, por ejemplo, jubilación, traslado a otro país, etc. (Alles, 2013).

En este caso, se analiza la edad de los actuales ocupantes de aquellos puestos clave y, si se encuentran a pocos meses (o años) de la edad de retiro, para estos puestos se diseña un Diagrama de reemplazo. Los Diagramas de reemplazo pueden confeccionarse a partir de Planes de sucesión o no (Alles, 2013).

En los Diagramas de reemplazo, se dan dos elementos diferenciadores que son: *el plazo*, ya que existe una fecha cierta en la cual se deberá hacer cargo de la nueva posición; y la organización “*asume*” un *compromiso* con el que ha sido designado reemplazo, a quien se le ha comunicado que asumirá el nuevo puesto (Alles, 2013).

En los diagramas de reemplazo, el desarrollo de conocimientos y competencias (cierre de brechas) es de importancia capital, dado que el colaborador deberá estar preparado para asumir la nueva posición en el plazo previsto.

6.1.3 Carrera gerencial y especialista

Las organizaciones necesitan contar con dos tipos de carrera, la de *tipo gerencial* enfocada en el ascenso vertical, y la de *tipo especialista*, en la que hace carrera por la profundización en el mismo puesto o especialidad (Alles, 2013).

De tal manera que, la carrera gerencial permite ascender jerárquicamente, mientras que la carrera como especialista ofrece crecimiento mediante la experticia técnica, por ejemplo, una empresa de software no podría existir sin los especialistas informáticos, o una empresa cervecera, sin los maestros cerveceros, etc. Ambos perfiles, directivos y especialistas, son complementarios y esenciales para lograr los objetivos de la organización.

Ahora bien, la profundización en la carrera de especialista implica enriquecer el puesto mediante mayores responsabilidades, más autoridad, capacitación especializada y tareas más variadas, facilitando así el desarrollo continuo del colaborador dentro de la organización.

Pero los distintos niveles o estratos tanto de la carrera gerencial como de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización (Alles, 2013), es decir, que a medida que el colaborador se desarrolla dentro de la carrera sea gerencial o como especialista, este crecimiento irá de la mano con un incremento en su remuneración.

6.2 Programas de Desarrollo

Este grupo de programas tienen como objetivo principal formar personas dentro de sus filas para luego, si la situación así lo requiere, ofrecerles otra posición, usualmente de nivel superior (Alles, 2013).

A los participantes de estos programas no se les ha asignado aún ni un puesto determinado ni un plazo para alcanzarlo, sino que responden al concepto que se suele llamar como “semillero” o “cantera de talentos”, donde el foco está en la formación de personas a fin de que estén preparadas para asumir nuevas responsabilidades y funciones cuando eso sea necesario (Alles, 2013).

Enlace video: *Cómo hacer un plan de carrera – Haz que tus trabajadores quieran trabajar en tu empresa*

<https://youtu.be/NPF11gh3bjI?si=5EDrIRPBFOOVupVI>

El video destaca la importancia de implementar planes de carrera para atraer y retener talento. Esto no solo motiva a los trabajadores al ofrecerles oportunidades claras de crecimiento, sino que también fortalece su compromiso con la empresa. Implementar planes de carrera bien estructurados contribuye a reducir la rotación de personal y a mejorar la satisfacción laboral, ya que los empleados

perciben un interés genuino de la empresa en su desarrollo, así como contar con un equipo más capacitado y comprometido, lo que se traduce en una mayor productividad y éxito empresarial.

6.2.1 Planes de carrera

Implica el diseño de un *esquema teórico o estándar* sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ellos se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa, y en base a estos requisitos se diseñan actividades formativas de diferente tipo a fin de lograr que los participantes vayan cubriendo las brechas entre los distintos puestos (Alles, 2013).

Es un programa aplicable en organizaciones numerosas y, dentro de ellas, en áreas con muchos colaboradores, de manera que sea posible ir ascendiendo niveles dentro de la estructura jerárquica de la empresa, por ejemplo, ir creciendo desde analista junior, analista senior, especialista, coordinador, jefe, gerente, etc.

Los planes de carrera pueden reflejarse en documentos escritos, donde se deja constancia sobre cuál sería el camino por seguir para ir escalando los distintos puestos, es decir, qué requisitos se deben cumplir para pasar de un escalón a otro (Alles, 2013).

Los requisitos combinan tres aspectos: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias. Los planes de carrera pueden ser multi áreas, por ejemplo, en el departamento comercial, un colaborador puede comenzar como vendedor, ascender a supervisor y luego optar por seguir en ventas o cambiar hacia el área de mercadeo, ambas dentro del mismo departamento comercial.

6.2.2 Plan de jóvenes profesionales (JP)

El plan de desarrollo de jóvenes profesionales (JP) es un programa focalizado en el desarrollo del talento joven y constituye una variante de los planes de carrera. Este plan implica el diseño de un *esquema teórico* sobre el cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un período de tiempo, usualmente uno o dos años. Para ello se definen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa (Alles, 2013).

Los planes de JP son una fuente de aprovisionamiento interno de talentos. Estos planes se dividen en dos partes:

- La atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas
- El plan de carrera, que incluye el programa de desarrollo de capacidades, también previamente definidas

Lamentablemente, se observa con frecuencia que muchos programas, aun los de larga data, no tienen un rumbo claro.

6.2.3 Personas clave

Programa organizacional donde *primero se elige, en base a ciertos parámetros* concretos y claramente definidos, *un grupo de personas* a las cuales se las considera clave o importantes para la organización. Luego, a estas se les ofrece oportunidades de formación diferenciales, participación en proyectos especiales, etc. Asimismo, serán las primeras personas para considerar en promociones, planes de sucesión, etc., según sean sus características y condiciones particulares (Alles, 2013).

Una persona clave es aquella que posee habilidades, conocimientos, experiencia o influencia para el éxito de la organización; por ejemplo, en una empresa petrolera, será clave una persona experta en petróleos; en una empresa con sindicato, se considerará clave a la persona que es nexo para las buenas relaciones entre el sindicato y la organización, etc.

Los programas de personas clave tienen un propósito similar a los de jóvenes profesionales, con la diferencia de que en él *participan personas de todas las edades y niveles*.

La organización define el alcance del programa, es decir, el número total de personas clave en función del tamaño de la empresa.

Una vez que se define el alcance del programa, se deben determinar las pautas para que una persona sea considerada dentro del programa. Muchas empresas lo hacen en función de los logros académicos de sus integrantes, que es correcto pero insuficiente; por tanto, la definición de los parámetros será decisiva en la calidad del programa. El momento en que están definidos los participantes, se diseñan planes de carrera específicos para cada uno de ellos (Alles, 2013).

Es importante señalar que se puede dar el caso de que una persona clave a la vez ocupe un puesto clave, pero no siempre sucede esto.



Figura 2. Foco de los diferentes programas

Fuente: Adaptación (Alles, 2013)

Como se muestra en la Figura 2, se han resaltado los programas vinculados al resguardo del capital intelectual, que es una prioridad para cualquier tipo de organización. Por ello, serán los que se abordarán con mayor profundidad en esta clase

6.3. Pasos para implementar un programa de planes de sucesión y diagramas de reemplazo

Los Planes de sucesión y Diagramas de reemplazo son *imprescindibles y deberían implementarse de manera inmediata en toda organización*, lo que permitirá tener personas formadas y “listas” para ocupar posiciones de mayor nivel, de acuerdo con las necesidades de la organización (Alles, 2013).

A continuación, se presenta los pasos a seguir para implementar estos programas en la organización:

Paso 1. Antes de iniciar un programa de Planes de sucesión, se debe tener el *organigrama de la empresa actualizado y aprobado* por la alta dirección.

Paso 2. La alta dirección deberá determinar el *alcance del programa*, es decir, para qué posiciones se planificará la sucesión, que en teoría sería para todos los puestos clave de la organización.

Paso 3. *Identificar en el organigrama los puestos clave y quiénes los están ocupando.* Esta identificación se podría hacer dibujando un corte horizontal en el organigrama, como se puede observar en el gráfico siguiente.

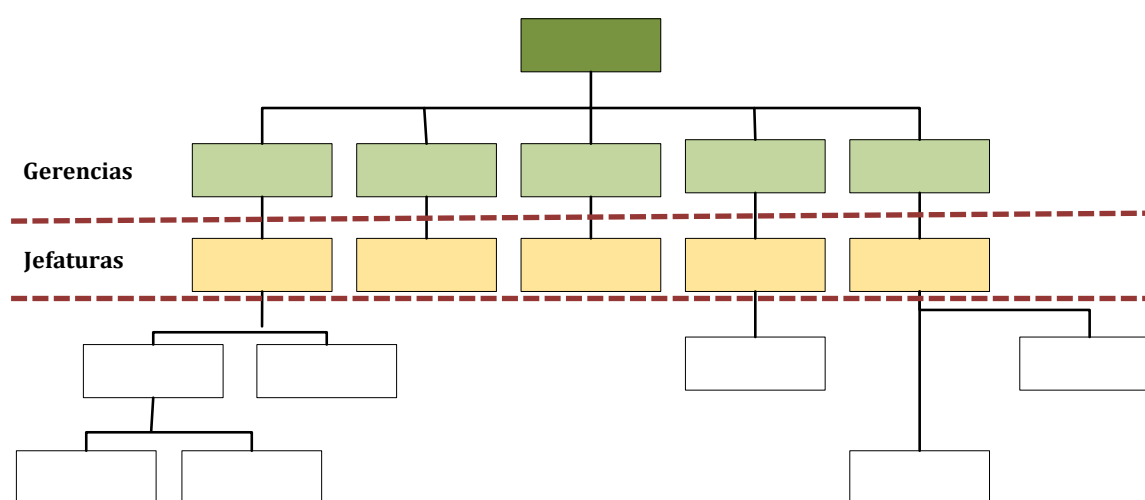


Figura 3. Corte horizontal según la estructura de puestos

Fuente: Adaptación (Alles, 2013)

Paso 6. Para determinar el grado de adecuación persona – puesto, es decir, si es Sucesor 1 (S1) o Sucesor 2 (S2), se debe evaluar los conocimientos, experiencia y competencias de los posibles sucesores frente al puesto que a futuro ocuparán.

Paso 7. Realizar un *plan de formación o desarrollo* de los posibles sucesores, con un claro diseño de actividades y sugerencias para cada uno de los aspectos, junto con la designación del responsable en cada caso.

Paso 8. El área de RR.HH. hará seguimiento detallado de los planes de formación o desarrollo de todos los designados como posibles sucesores.

En los **Diagramas de reemplazo** se siguen los mismos pasos antes señalados, pero se indica *cuál o cuáles son las personas próximas por retirarse* de la organización, para realizar un plan de reducción de brechas en un tiempo menor con los posibles sucesores. En la Figura 5 se marca con una estrella roja los puestos ocupados por personas próximas a retirarse.

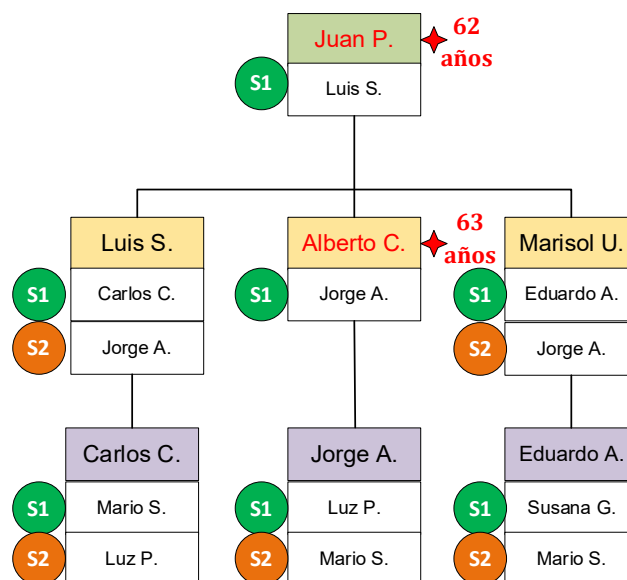


Figura 5. Diagrama de reemplazo personas por jubilarse

Fuente: Adaptación (Alles, 2013)

Algo que también diferencia a los Diagramas de reemplazo de los Planes de sucesión es que para los primeros existe *una fecha cierta* en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y *se designa un solo reemplazo o sucesor*, para acelerar el proceso de preparación y reducción de brechas (Alles, 2013).

En este caso, la organización asume un *compromiso* con la persona designada para ocupar el puesto que quedará vacante. Existe una promesa a fecha cierta de ocupar esa posición.

Tabla 1. Diferencia entre planes de sucesión y diagramas de reemplazo

Planes de Sucesión	Diagramas de Reemplazo
Se identifica los puestos clave de la organización	Se identifica las personas que ocupan puestos clave y están próximas a retirarse de la organización
No existe una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones	Existe una fecha cierta de asunción del nuevo puesto
Se designa varios posibles sucesores del puesto clave	Se designa un solo sucesor o reemplazo
El plan de reducción de brechas no tiene límite de tiempo	Se realiza un plan de reducción de brechas en un tiempo menor
No existe ningún compromiso de la empresa con los posibles sucesores de que ocuparán el puesto	La organización asume un compromiso con el sucesor designado y que ocupará el puesto

Fuente: Adaptación (Alles, 2013)

Según lo señala (Alles, 2013), en los Diagramas de reemplazo, si los plazos lo permiten, es decir, si se han realizado las designaciones con el tiempo suficiente, lo ideal es trabajar en **dos etapas**:

- a. **Elección y formación:** se realiza el proceso de elección y designación del potencial sucesor, y a continuación, se diseña un plan de acción que implica la formación en conocimientos y competencias (tiempo de 1 a 2 años).
- b. **Formalización:** la persona designada como reemplazo comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto, pudiendo esta persona dejar su puesto actual y coparticipar con el ocupante del puesto en todos los temas del nuevo cargo, o puede esta persona mantenerse en su puesto actual y tener un involucramiento únicamente en temas relevantes del nuevo cargo, por ejemplo, a través de reuniones mensuales (tiempo de 6 meses a 1 año). El grado de involucramiento en la etapa de formalización dependerá de la *complejidad* de las nuevas funciones a asumir.

Si el tiempo es escaso y no es posible dividir el período en dos etapas, ambas existirán de todos modos, solo que superpuestas.

Nota: Estas dos etapas se aplican tanto para Diagramas de reemplazo, como para Planes de sucesión, pudiendo ser la etapa de formación más extensa en cuanto a tiempo, en los Planes de sucesión, ya que no existe premura por cubrir la vacante; y la etapa de formalización se realizará el momento en que surja la necesidad de cubrir dicha vacante.

Esta es una forma de implementar de manera combinada los dos programas (Planes de sucesión y Diagramas de reemplazo), pero cada organización deberá definir qué es lo que más le conviene.

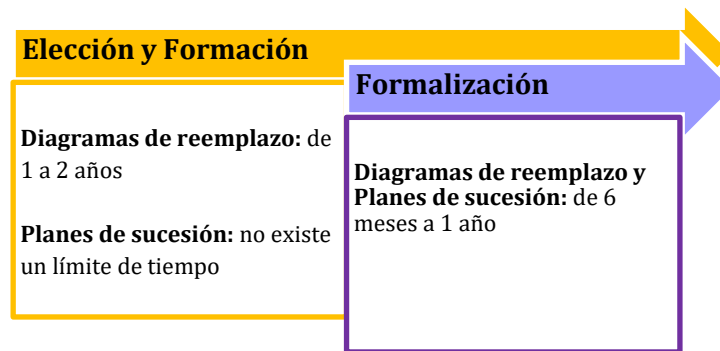


Figura 6. Etapas de diagramas de reemplazo y planes de sucesión
Fuente: Adaptación (Alles, 2013)

Importante: Para implementar este tipo de programas en la organización debe existir la voluntad de hacerlo por parte de la máxima conducción de la empresa. Como otras buenas prácticas de RR.HH., no es posible su puesta en marcha sin *la participación y el compromiso de la máxima conducción.*

6.3.1. Tópicos que deben contemplar los planes de formación y su seguimiento

De acuerdo con (Alles, 2013), los planes de formación deben contemplar tres grandes tópicos:

- a. Conocimientos
- b. Competencias
- c. Experiencia

Las acciones de formación serán ante la necesidad de cerrar una brecha en relación con un puesto futuro.

Para reducir o achicar brechas se puede considerar todos los caminos posibles dentro de los métodos utilizados para el desarrollo de personas:

- Métodos dentro del trabajo
- Métodos fuera del trabajo
- Técnicas para el autodesarrollo de competencias

Nota: Los métodos dentro y fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias; en cambio las técnicas para el autodesarrollo se enfocan únicamente en el desarrollo de competencias.

Si la brecha se relaciona con la experiencia, se pueden encarar acciones tales como:

- Rotación de puestos
- Asignación a tareas especiales (equipos especiales)
- Asignación a comités específicos

- Asignación a nuevos proyectos
- Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Integrando paneles de gerentes para entrenamiento

Los planes de formación tanto para Planes de sucesión, como para Diagramas de reemplazo son similares en su diseño, diferenciándose en lo *perentorio de las fechas* involucradas. Si un participante debe asumir un puesto en una determinada fecha, deberá cerrar brechas en un plazo definido (generalmente más corto), por lo que se sugiere manejar estos dos tipos de planes de manera separada

6.3.2. Seguimiento de la formalización cuando ya se entrega el cargo al nuevo ocupante

La formalización es una etapa más cercana al momento de hacerse cargo del nuevo puesto. En este período (usualmente pocos meses), el nuevo ocupante del puesto comienza a transitar un período previo a la asunción de sus nuevas responsabilidades (Alles, 2013).

El seguimiento de la formalización debe contemplar dos aspectos:

- Formalización
- Reemplazo realizado

La **formalización** incluye las actividades en las que se va entregando formalmente la posición, que pueden incluir reuniones de trabajo, visitas a clientes o proveedores, visitas a fábricas o sucursales, etc.

En la sección de **reemplazo realizado**, se incluye un detalle minucioso del traspaso de funciones que deberá asumir en la nueva posición, así como el registro de la documentación e información relevante entregada, para que el colaborador tenga éxito en el nuevo cargo.

Referencias citadas en la Clase 6.

Alles, M. (2013). *Construyendo Talento*. Granica.

Definición de los términos citados en la Clase 6.

Reducción de brechas: la reducción de brechas del personal es el proceso mediante el cual una organización identifica las diferencias entre las competencias y conocimientos actuales de su capital humano y los requerimientos necesarios para un desempeño eficiente en los roles presentes o futuros. Una vez detectadas estas brechas, se diseñan e implementan acciones específicas para cerrarlas, tales como programas de formación, capacitación técnica o blanda, rotación de puestos, reestructuración de equipos, asignación a proyectos especiales, entre otros. El objetivo es elevar el nivel de preparación del personal, de modo que pueda responder a las exigencias del negocio, mejorar su desempeño, desarrollarse profesionalmente y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Cantera de talentos (o banco de talentos): es un conjunto estructurado de colaboradores que han sido identificados, evaluados y preparados como posibles candidatos para ocupar posiciones clave en el futuro. Es una herramienta de planificación estratégica del talento que permite asegurar la continuidad del liderazgo y del conocimiento crítico dentro de la organización, cuyo objetivo es asegurar una sucesión efectiva, reducir riesgos asociados a vacantes críticas y contar con personas preparadas para asumir mayores responsabilidades cuando sea necesario.



La excelencia no se improvisa

síguenos

