

Los planes de sucesión en la Organización y Su Implementación por parte de Capital Humano

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.

Si traemos dicha definición al campo de la Administración del Talento entonces podemos afirmar que es la continuación en la organización por medios metodológicos y ordenados ,planificados de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas .

Sin embargo hay quienes afirman que esto es un concepto de planes de carrera y, algunos suelen referirse a ambos como sinónimos, siendo que esto no tiene una razón fundamentada de ser.

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional de los colaboradores basados en años y años de antigüedad en un puesto o de acuerdo a los niveles académicos cursados; si hablamos los planes de sucesión estos parten principalmente del Modelo de Competencias desarrolladas en cada organización y que los distinguen y llegan a ser complementarios y competitivos con respecto a las otras organizaciones; es decir un Plan de Sucesiones es ÚNICO a cada organización e INTRANSFERIBLE .

Dicho Modelo se acopla a los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquellas competencias en cada individuo que que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Además de ello, cuando se habla de una metodología y una continuación ordenada y planificada como concepto de los planes de sucesión, no se le está dando el carácter tradicional de espacio y tiempo, el orden viene dado por el esquema, llamado PIDES representado en el mapa de competencias, a lo largo de la vida del puesto y la planificación se ubica en la premisa que establece que quien posea el talento es quien debe ocupar la posición , a propósito de que se le debe :

- 1.- educar
- 2.- capacitar
- 3.-entrenar
- 4.- Adiestrar

en las competencias del puesto vs el gap que representa en la gráfica el modelo ideal de competencias y la proposición real de sujeto que ocupa o ocupara la posición.

Los planes de sucesión se utilizan en Empresas cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos en Capital Humano ; les permiten dar el salto o atravesar el puente entre los llamados Recursos Humanos y la Administración del Talento ; adiciónese a este último incluso “por Competencias “.

Lo que le permite entonces es establecer el mapa de competencias de sus colaboradores desde que ingresa a la empresa, actualizándolo de manera constante y de acuerdo a las metas trazadas en el PIDE por ROI, que se traduce en una importante herramienta de decisión pues permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular y productividad, adicionando a este la contribución marginal del empleado vs su productividad y logro de metas .

Las Organizaciones que utilizan la metodología de planes de sucesión no están en la búsqueda de coincidencias entre cargos o niveles de capacitación, tampoco llevan a cabo una DNC y no gastan su dinero y tiempo en recursos sin orientación ; o en Programas de barata; ya que han entendido que sus recursos

económicos y humanos merecen una verdadera oportunidad reflejada en productividad y crecimiento organizacional.

Su orientación está dirigida primordialmente a retribuir de forma precisa a los colaboradores competentes ; entendiendo esto como la suma de :

- Habilidades
- Capacidades
- Aptitudes
- Actitudes

y a la manera en que han sido distribuidos en el Modelo de competencias.

Esta ventaja es lo que hace mucho más flexibles y atractivos, a la vez más exigentes y acertados, a los planes de sucesión que a la antigua y distinta visión de los planes de carrera, mientras estos últimos hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de sucesión se ocupan de la intensidad de la experiencia, la experticia y el talento desarrollado o potencial existente.

Los planes de sucesión suelen ser más exigentes que los planes de carrera porque exigen un verdadero esfuerzo en el desarrollo de las competencias:

- Organizacionales CORE
- Específicas al PUESTO
- Especializadas TECNICAS
- Demostrativas HUMANAS

y la puesta practica del Modelo y su consiguiente reflejo financiero en :

*ROI

* CONTRIBUCIÓN MARGINAL por Empleado ;

además de la correspondiente medición :

- de valor
- efectiva
- medible
- eficaz
- actualizada

- productiva
- rentable
- estratégica
- funcional

Mientras en el pasado la acumulación de tiempo, niveles académicos o experiencia profesional acumulaba puntos para pasar de un nivel a otro, en un ambiente de Competencias y Talento ; sucesiones y métodos la maestría es lo que se impone ;lo cual pareciera recordar aquella frase evolutiva donde se atribuye la supervivencia al más apto y no al más antiguo.

Esto significa que la medición de las competencias a eficiencia.

Es por esto que podemos catalogar incluso los niveles de competencia en 5 :

- 1.- Nivel 1: Lo conoce
- 2.- Nivel 2: Es capaz de hacer sin errores
- 3.- Nivel 3: Lo hace magistralmente
- 4.- Nivel 4 : Es capaz de enseñar a otros
- 5.- Nivel 5 : Mejora el proceso

Así es como los niveles de Logro pueden captar y apoyar en su totalidad a cualquier colaborador que se encuentre inmerso en una carrera organizacional de productividad ; al empresa da a conocer los mapas de competencias existentes o esperada para cada puesto de la organización .

En un escenario como el anterior es el colaborador junto con el Coach y no la empresa quien fija las metas ; apoyándose del PIDE por ROI , calculado con la contribución marginal que el otorgará a la empresa a cambio de obtener un desarrollo optimo de sus competencias profesionales técnicas y humanas.

Los PIDES por ROI nunca duran años ; eso es una gran diferencia con los planes de capacitación armados por Recursos Humanos .

Administración de Talento ; elabora a través de Balance Score Cards indicadores concretos, medibles y observables para que en acompañamiento el colaborado pueda ver claramente avances y revisar retrocesos con su Mentor , o cambios de ruta con su Coach y jefe directo.

Entonces hablamos que los Planes de Sucesión se caracterizan por:

- 1.- Funciones claras, específicas y medibles con indicadores
- 2.- Descripciones de Puestos elaboradas por Competencias que cumplan con:

- *Competencias CORE

- * Competencias Especificas al puesto

- * Competencias Especializadas Técnicas

- *Competencias del individuo Humanas

A lo cual en los modelos exitosos elaborados a lo largo de 20 años; nos ha convencido el hecho de que el ser humano comprometido podrá muy bien reelaborar y desarrollar un número no mayor a 8 Competencias contenidas en el PIDE a lo largo de lo más de 3 años.

Incluso si el acompañamiento se realiza un por verdadero Coach ejecutivo; esté usara como punto de partida el PIDE por ROI , el Corachín mata gane y la rueda de la vida para integrar una visión total al individuo ; esta recomendación es verdaderamente importante y relevante para lograr que el proceso total en el Plan de Sucesiones tenga éxito .

Es decir deberán las empresas de asesorarse y checar que los coaches se encuentre habilitados por la IFC internacional; además de contar con la certificación NBA Coach; lo cual les permite adentrarse en las herramientas aquí descritas ; en el manejo

financiero de la capacitación y en el conocimiento técnico y humano de las diversas herramientas aquí mencionadas.

Si nos detuviéramos a revisar la comparación con respecto a los planes de carrera diríamos que todo individuo que acumulara los puntos correspondientes a la antigüedad se convertía de manera automática en un pre-candidato a evaluar para una posición superior.

Con la Metodología 5 STARTS aplicada a los planes de sucesión, la antigüedad no es descartada pero tampoco es excluyente, pesa más el talento y el conocimiento efectivo que se posea que el tiempo a permanecido en una posición, pues los planes de sucesión superan con mucho la limitada visión de los planes de carrera .

Los planes de sucesión, observados bajo el concepto aquí planteado, son la evolución del concepto de carrera como resultado del desarrollo de la visión del Modelo de Competencias; el uso consistente ,organizado, estructurado y planificado que otorga la metodología y la ahora llamada inteligencia ejecutiva PING y el reconocimiento del Gran Trabajo realizado por GARDNER al exponer que “todos somos inteligentes” lo que hay que averiguar es para que usamos la inteligencia y con cual nos identificamos; entonces el los Planes de Sucesión en las organizaciones se le da verdadero valor a principal valor : “ El Capital Humano”

Podría entonces mencionar que los Planes de Sucesión utilizan verdaderas herramientas a favor del talento como son:

- Manuales de Puestos por Competencias
- Modelos de Competencias diseñados ex profeso a cada organización
- Evaluaciones psicométricas utilizadas a favor de la medición de las competencias
- Determinación de graficas desarrolladas para evaluar el perfil real vs el perfil ideal;
- Implementar a través de herramientas poderosas como el Balance Score Card mediciones significativas
- Dar a conocer por medio del Plan de Comunicaciones a la



- Organización el Modelo
- Utilizar y apoyar a la valoración de la Ética, Moral y Valores de la Empresa.
- Utilizar medidas financieras tangibles que permitan describir la productividad en términos contribución marginal
- Hablar constantemente de la forma que se puede integrar la eficiencia en el hacer y la eficacia en la ejecución
- Trabajar en apoyar , desarrollar e implementar los PIDES
- Planes Individuales de Desarrollo

- Ser capaz de ofrecer diversas modalidades para el enriquecimiento, intelectual, técnico y emocional de los colaboradores como lo son:
 - a.- Educar
 - b.-Entrenar
 - c.- Capacitar
 - d.- Adiestrar

Incluir herramientas verdaderas y poderosas que nos ayuden a anclar, dar sentido y renovar la formación profesional como lo es:

- Coaching Ejecutivo
- Mentoring InCompany
- Evaluaciones psicométricas que midan con exactitud competencias humanas y su escalamiento.

Por todo lo anterior puede señalarse que, sin lugar a dudas, deben ser entendidas estas dos herramientas como dos practicas distintas pero con una raíz común que no es otra que el desarrollo y el crecimiento personal y profesional del individuo en el seno de la organización, diferenciadas principalmente en la flexibilidad o rigidez de su visualización, pues mientras una resulta más ortodoxa y respeta las practicas tradicionales de la gerencia, la otra, heterodoxa, desafía el concepto lineal y se orienta a dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como lo son el conocimiento y el talento, sin importar cómo , donde y cuando se obtuvo siempre que pueda ser transformado, demostrado y mejorado en un hecho concreto y ofrezca valor agregado traducido en productividad; lo demás es sólo cuestión de cuentos.



Preguntas finales :

¿ Quién en tu organización merece el mayor presupuesto para su desempeño profesional?

¿ Gestionar Incompetentes te convierte en un líder?

¿ Cuáles son los fundamentos de la Capacitación que otorgas en tu empresa;

a.- La capacitación es para desarrollar las debilidades que encuentro en los colaboradores?

b.- La capacitación se otorga de acuerdo a las competencias necesarias a cada posición?

Agradezco tu paciencia de haber seguido esta idea hasta el final ; sin duda he causado en tu mente un cierto desconcierto y desatino; Si te apetece comentar tus ideas no dudes en enviar tus reflexiones a:

capacitacion@humanagementt.com.mx

Si lo que te deja este artículo son ganas de conocer un poco más ; enseguida encontraras el temario al Programa Plan de Sucesiones a la Organización en México ;

Bienvenido a la Revolución del Talento .

Gracias

Carolina Salazar

Curso :
Plan de Sucesiones a la Organización

Objetivo :

Los asistentes al programa podrán elaborar de manera práctica y objetiva usando la metodología HUMANagementeTt Thaeima para desarrollar su propio modelo de Plan de Sucesiones a la Organización y el consecuente Modelo de Competencias ; detectar y determinar a los posibles candidatos a los puestos de toma de decisiones en su organización y desarrollar un Plan Anual por PIDE apoyados en BSC y ROI.

Temario:

- 1.- Análisis de Fortalezas y Estructuras de Competencias en la Organización
- 2.-Evaluación de determinación de los estándares de desempeño a los puestos elegidos en la sucesión.
- 3.- Diseño de la estrategia e identificación de cargos y Sucesores Potenciales
- 4.-Las Evaluaciones y uso de la psicometría que permita encontrar el potencial y perfil individual y las evaluaciones por cargos y habilidades.
- 5.- La Implementación y la Brecha de Competencias los 4 factores
- 6.- Plan de Carrera y Plan de Sucesiones su Formación, Asignación de valores e indicadores
- 7.- Elaboración del Plan Financiero para el Sostenimiento del Plan de Sucesiones ROI

Tema II Competencias :

8.- ¿Qué son las competencias? Modelos exitosos Mapa de Competencias.

9.- Selección y Entrevista por Competencias ; la Guía , el seguimiento y la valoración

10.- Evaluación del Desempeño Por Competencias Una visión Global de la Empresa

11.- Usando el Balance Score Card para construir métricas de desempeño

12.- Elaborando los PIDES por ROI a toda la organización

13.- Diseñando los Reportes y el contrato de compromiso

Tema III Coaching

14.- Coaching Ejecutivo ; y el Matt Game

15.- Coaching y PIDES

16.- El arte y la Ciencia del Coaching en el Acompañamiento

17.- Técnicas básicas de acompañamiento “ en el terreno de Juego”

Duración : 40 Horas

Instructor :

Carolina Salazar

www.conferencistas.org



Todos los programas Incluyen:

Incluye :

- Material del participante , instrumentos musicales, evaluaciones psicométricas , autoevaluación de las inteligencias,
- Diploma STPS
- Casos prácticos
- Dinámicas vivenciales en el aula con materiales didácticos.
- Lecturas on line previas a las sesiones
- Lecturas Post a las sesiones
- Revisión de casos prácticos durante las sesiones vía on line .

Quedo a sus ordenes
Martha Anides / Coordinación

www.humanagementt.com.mx

www.xtreamhumanteam.net

www.nba.coach.org

Tel 55 58 08 19 76

Al interior 01 722 212 99 79

canal youtube:

<http://www.youtube.com/user/HumanagemenTt11>

Inversión Financiera por persona :

\$ 9,500.00 más iva