

PLANEAMIENTO DE SUCESIÓN

Por Hugo Ojeda (hugo.d.ojeda@gmail.com)

Es importante contar con una estrategia. Y un buen plan de negocios para su ejecución. Es importante un líder que nucleee y estimule la aspiración de una organización. Pero también la estructuración hace a la efectividad. Y la estructura es “muerta” sin los ocupantes de las posiciones (los “ravioles”, como se dice ahora). A la estructura más las personas (y su cultura) le llamamos “arquitectura organizacional”.

No sólo el plan de negocios hace a la sustentabilidad de una organización. También lo hace la garantía de contar con las personas adecuadas para las posiciones adecuadas, sobre todo las posiciones más relevantes estratégicamente. El planeamiento de la sucesión no es una sofisticación de las empresas más destacadas, sino que debe ser el proceso por el que deben atravesar todas las organizaciones.

Es como la sucesión familiar en una empresa, todas deben atravesar esa instancia y no es sólo un privilegio de unas cuantas. Pero las dificultades para instalar la transición y la sucesión en una empresa familiar son las mismas para establecer un proceso de planeamiento de sucesión en cualquier empresa. Pensar en el futuro puede hacer inferir a los protagonistas que hay un cuestionamiento del presente. Nos cuesta salir del cortoplacismo.

Por “planeamiento de sucesión” nos referimos al proceso mediante el cual una organización se asegura la sustentabilidad como tal. En este proceso se reclutan y desarrollan a las personas que van a cubrir los puestos clave dentro de dicha organización.

Una medida de la efectividad de este proceso es que no haya nunca más un puesto clave (o “crítico”) ocupado por un empleado que no esté preparado. En todo caso, podrá haber ocasiones en que el empleado esté encaminado para estar óptimamente preparado, pero habrá un plan.

Habiendo un mecanismo de planeamiento de sucesión, es dable esperar que los puestos críticos estén ocupados por personas preparadas, abiertas a desarrollar sus habilidades y que tengan disposición para el crecimiento, si es que fuera el caso, porque poseen el potencial adecuado para dicho avance.

Inspirados en la perspectiva de William J. Rothwell (“*Effective Succession Planning*”, AMACOM, 2010), sostenemos que hay una fuerte conexión entre “posiciones críticas” y el “potencial” y “desarrollo” de los individuos”.

Instancias relevantes del planeamiento de sucesión

No nos proponemos aquí ser exhaustivos y sistemáticos en el método, pero sí señalaremos algunos hitos de este proceso, que no deberían ser librados al azar:

1. Identifique los puestos críticos

No todos los puestos de su empresa son igualmente importantes. Posiblemente Ud. lo tenga en cuenta a partir de las diferenciaciones salariales. Pero aún este dato puede provenir de alguna discrecionalidad pasada y no necesariamente de la criticidad intrínseca de un puesto.

Los puestos críticos son aquéllos que hacen una diferencia significativa en los resultados si su ocupante tiene un excelente desempeño, y afecta seriamente a la empresa cuando el desempeño adecuado no acompaña su gestión. Una manera de determinar la criticidad de un puesto es analizar la estrategia y determinar la relevancia del puesto en la decisión y ejecución de las iniciativas estratégicas. Algunas empresas basan su análisis de relevancia en los mecanismos de evaluación de puestos. En estos casos será importante revisar que los factores de evaluación incluyan criterios asociados a la estrategia del negocio.

Es importante no caer en la simplicidad de que toda la primera línea de reporte a una posición ejecutiva son puestos igualmente críticos. No siempre las estructuras son determinadas siguiendo la línea de la estrategia. Por eso es importante analizar detenidamente. Los puestos que hacen una diferencia en una estructura tienden a ser pocos, y es relevante poder identificarlos.

2. Analice el estado de situación de los puestos críticos

¿Quiénes ocupan esos puestos críticos? Es interesante la ya célebre distinción entre “jugadores” y “posiciones” críticas (hay un clásico artículo en la *Harvard Business Review*, del 2005, escrito por Huselid, Becker y Beatty). Los “jugadores A” (como les llamaba Jack Welch) son las personas que tienen un desempeño extraordinario y un potencial de aprendizaje descomunal. Son las “estrellas”, siguiendo la línea de pensamiento de Huselid et al. Y luego están los jugadores “B” y más atrás los “C”. Sólo para aclarar, los “jugadores C” son los que no tienen un desempeño satisfactorio.

Por otro lado, los “puestos A” son aquéllos donde las decisiones que se toman tienen un impacto significativo sobre los resultados y la estrategia de la empresa. ¿Dejarías que un “puesto A” esté ocupado por un “jugador C”? Todo lo estratégico que pudiste haber sido en el diseño del Plan de Negocios se puede ir a la basura con una mala distribución de los jugadores en las posiciones.

Vamos a un ejemplo interesante (un caso donde estresamos las variables): una posición “A” ocupada por un profesional que tiene un altísimo desempeño, pero está descontento con la empresa, está desmotivado, su competitividad salarial no supera el 50 percentil en salario base, este año no se pagaron bonus, tiene un jefe insoportable, etc. Y, por otro lado, no tiene cuadros de reemplazo disponibles a menos de dos años. Allí hay un problema de sustentabilidad. A eso le llamamos “vulnerabilidad estructural”.

3. Identifique cuadros de reemplazo

¿Quiénes son las personas que ocupan posiciones de expectativa con respecto a los puestos críticos? Es muy común hablar del “candidato natural” (incluso es muy utilizado en política). Estresemos el concepto: ¿Es cuadro de reemplazo el que “más sabe”? Sin duda las competencias técnicas de la posición crítica es un criterio importante a considerar, pero no debería ser el único. También es importante el desempeño del individuo en la posición de expectativa y, por supuesto, su potencial.

Primero, si un “candidato natural” no se desempeña adecuadamente en su puesto actual entonces ni hablemos de sucesión. Nada garantiza que cumpla mejor con un puesto más complejo cuando no lo hace en un puesto de menor complejidad. Claro que es necesario poder determinar adecuadamente su desempeño. Pero estamos en épocas en que no es tan importante la “foto” evaluativa de un nivel de desempeño sino su proceso de mejora continua.

¿Tiene el potencial para asumir un rol superior? Es muy común confundir “potencial” con “desempeño”, es decir, inferir que si se desempeñó bien en el puesto en el que está, va a estar en condiciones de hacer lo mismo en un puesto de mayor complejidad. Esa es la base del famoso “principio de Peter”. Es mejor determinar su potencial, analizando variables que “proyecten” su buena gestión más allá de la posición actual.

Y, por supuesto, un cuadro de reemplazo tiene que tener las competencias técnicas para ocupar dicho lugar. No todo está en la actitud, también debe haber una preparación técnica que habilite.

4. Identificar no es suficiente

Identificar los cuadros de reemplazo no es una tarea sólo para cuando aparece un problema. El planeamiento de sucesión es un proceso que debe tener una lógica de previsión, planificación y mirada anticipada. Si el cielo está despejado, tenemos que trabajar para cuando esté lleno de nubes y sobrevenga la tormenta.

El análisis de cuadros de reemplazo puede llevarnos a determinar en cuánto tiempo estará lista una persona para asumir una posición crítica. Las brechas temporales deben ser llenadas con planes de desarrollo. Si solo nos limitamos a identificar potencial pero luego no hacemos nada al respecto, dentro de tres años nos encontraremos con el mismo problema...y más complejo.

También es posible que llegues a la conclusión que en algunos puestos no tienes cuadros de reemplazo, y debas apelar a fuentes externas de reclutamiento.

Para desarrollar cuadros de reemplazo se puede apelar a movimientos laterales, asignaciones especiales, otorgamiento de roles de liderazgo de equipos y, por supuesto, capacitación.

La identificación de cuadros de reemplazo le va a dar sentido a la idea de “retención” tal como es utilizada en la comunidad de recursos humanos.

También le va a conferir mayor eficacia a la gestión del desarrollo (algo así como sembrar en terreno fértil).

Conclusión

Es importante romper el paradigma de que con un buen plan de negocios es suficiente. Los procesos de negocio no fluyen solos, sino que los llevan adelante las personas. Y éstas deben ser las adecuadas para cada posición. Y es importante anticiparse a las contingencias que pueden llevarnos a no contar siempre con “jugadores A”.

Finalmente, trabajar en el desarrollo de los cuadros de sucesión debería ser una de las tareas estratégicas más relevantes del alto *management* de una organización.