

PLAN DE SUCESIÓN

Introducción

Actualmente los profesionales están en la búsqueda constante de crecimiento y de seguridad para disponer de la oportunidad de desarrollarse en una organización, donde la permanencia en una empresa depende de la capacidad y profesionalismo que muestren los colaboradores en el desempeño de sus labores.

Para la empresa es vital mantener al personal competitivo y que cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para diferenciar a la organización, por tal razón muchas veces se invierte en capacitación y desarrollo, pero dicha inversión debe tener un retorno significativo para la empresa, la cual espera que el o los colaboradores se nutran de conocimiento para ponerlo en práctica en la empresa y que estos funcionarios puedan, en algún momento, formar parte de los equipos directivos de la empresa, sobre todo cuando la organización requiere renovar al personal en los puestos claves, o bien cuando por diversas razones, quedan vacantes puestos jerárquicos que requieren ser ocupados por personal altamente capacitado y compenetrado con la organización, lo cual se puede lograr a través de un Plan de Sucesión.

La sucesión de puestos es una herramienta estratégica de gran importancia, debido que es un proceso permanente de selección, capacitación, mantenimiento y conservación de líderes potenciales para todos los puestos clave de la organización. La sucesión de puestos, además, permite establecer un mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la organización, actualizándolo de manera constante y facilitando con ello la tenencia del perfil de competencias de los puestos claves de la organización.

El Plan de Sucesión de puestos es importante a fin de garantizar la continuidad del liderazgo desde el interior de las organizaciones, siendo un proceso cuyo fin es contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo,

desarrollando el potencial de los colaboradores y reteniendo el talento que posee, lo que a la postre permite constituir un sistema clave de preparación de sucesores para garantizar que los puestos claves son ocupados por el personal apropiado y que a su vez se mantenga claridad y ordenamiento en procesos de promoción interna.

Importancia

La propuesta viene a complementar las herramientas existentes en el Departamento de Recursos Humanos del SINART, por lo que se vuelve necesaria su implementación y desarrollo. Esto debido a que la organización vela para que se dé una continuidad en los puestos de jefaturas y de altos mandos, igualmente se debe preocupar por el desarrollo del talento del personal. Por lo tanto, es una herramienta estratégica que apoya la toma de decisiones relacionada con los puestos claves, traslados de mandos y trasmisión de conocimientos, además al contar con un plan estructurado de esta naturaleza, se mejora la Gestión de Recursos Humanos y la retención del talento competitivo.

El Plan de Sucesión, como estrategia, permite el desarrollo del potencial del capital humano, pero radica en evitar que los funcionarios desarrollen su talento en forma aislada y desordenadamente, sino a través de un mapa de competencias en el cual su orientación está dirigida hacia los puestos que aspiran o aquellos que más se aproximen, convirtiéndose en puestos claves para la sucesión.

Otra ventaja que ofrecen los Planes de Sucesión de Puestos es el traslado de la responsabilidad del desarrollo de las competencias al colaborador y no a la organización, la cual, en este concepto, es más un facilitador y orientador, que responsable de ello. La organización, por medio del Departamento de Recursos Humanos, ofrece los mecanismos para que los funcionarios conozcan las capacidades existentes o esperadas, para cada puesto de la organización y compararlas con las propias, siendo los mismos colaboradores quienes decidan qué competencias desarrollar para ser parte de los candidatos a un puesto clave de la organización.

Justificación

Para el Departamento de Recursos Humanos es de vital importancia contar y desarrollar estrategias que mejoren la administración, fomenten la motivación y generen un clima laboral armonioso, por lo tanto; al estructurar una adecuada planificación de la sucesión de puestos, contribuirá al desarrollo del talento del personal.

Asimismo, permite que la organización se encuentre preparada para cualquier eventualidad relacionada con los nombramientos de los funcionarios sobre puestos claves, como es la toma de decisiones cuando alguno quede vacante.

Los Planes de Sucesión de Puestos promueven el crecimiento profesional, estimulando en los colaboradores el deseo de llegar a ser candidatos o postulantes a puestos claves de la organización.

El Plan de Sucesión de Puestos favorecerá al Departamento de Recursos Humanos en cuanto al desarrollo de competencias de los funcionarios, fomentará un espíritu de crecimiento y realización personal y profesional, siendo este una herramienta estratégica que funciona como una especie de guía, en la identificación de las competencias, habilidades, destrezas, conocimientos y potencial con que debe contar el personal que aspira a cargos claves.

Esto es de gran importancia, debido a que en la actualidad se da un alto grado de rotación de puestos por diversas razones, como la ausencia de incentivos, la inexistencia de una ruta profesional, o en su mayoría por la escasa inducción en el puesto, lo que provoca un desempeño bajo y poca productividad, por lo tanto, al tener un personal sucesor debidamente instruido y capacitado, se minimizan los costos en los que se incurriría en el proceso de seleccionar y capacitar al nuevo personal, aunado al proceso de acoplamiento por el que se debe pasar para que un nuevo miembro asimile apropiadamente el rol correspondiente. Todo eso se evita al contar con la disponibilidad de sucesores debidamente capacitados para sustituir un puesto vacante de esta naturaleza.

Objetivos

El Sistema Nacional de Radio y Televisión S.A. (SINART) carece de un proceso formal para sustentar y apoyar las gestiones de promoción interna, ya que no cuenta con un Plan de Sucesión de Puestos, por ello se considera esencial que la organización implemente un modelo que permita el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores, en el seno de la organización y a la vez se promueva la continuidad del buen funcionamiento de la empresa, creando y manteniendo un proceso de mejora continua, donde la estabilidad en quienes dirigen los puestos claves es vital, y en caso de que se deban sustituir por alguna razón, es de imperiosa necesidad contar con la persona idónea para ocupar ese cargo. Por lo antes mencionado, se define como objetivo general y objetivos específicos, los siguientes:

Objetivo general

Disponer de un Plan de Sucesión de Puestos para el Sistema Nacional de Radio y Televisión S.A. -SINART- que contribuya con la continuidad de los altos niveles de la organización y el óptimo desempeño y desarrollo profesional de los funcionarios de mandos medios aspirantes a cargos de alto nivel.

Objetivos específicos

- Disponer de una herramienta que cubra las necesidades del personal y contribuya con la retención del talento dentro del Sistema Nacional de Radio y Televisión S.A. –SINART.
- Seleccionar un Plan de Capacitación que permita un desarrollo profesional apropiado y que posibilite al personal con alto potencial ser promovido.
- Establecer los métodos de escogencia apropiados, en el momento en que se requiera seleccionar un candidato para un puesto clave vacante.

Alcances y limitaciones

Alcances

El Plan de Sucesión está dirigido a toda la población del SINART, con miras a lograr que se constituya en un recurso valioso y una herramienta administrativa para la empresa, que contribuya a optimizar aspectos esenciales como el clima laboral, la motivación y el trabajo en equipo y genere confianza sobre la forma en que se toman decisiones para los puestos claves vacantes, entre otros aspectos.

Asimismo, se pretende que fomente el espíritu de crecimiento y desarrollo de competencias, para que la organización cuente con personal sucesor capacitado y preparado para cuando se dé la oportunidad de ocupar una plaza vacante de un puesto clave de la institución.

Limitaciones

El Plan de Sucesión se considera importante porque promueve el desarrollo de las competencias del personal y orientar su crecimiento profesional dentro de la organización. Por lo tanto, es esencial brindarle el apoyo requerido y dar el mayor esfuerzo para su correcta implementación y desarrollo del programa, ya que suele ser un proceso exigente en su operacionalización y al momento de ponerlo en práctica, por lo que se requiere el involucramiento y compromiso de todos, aspecto que para algunos puede ser una amenaza, situación que se constituye en una posible limitación en los propósitos del Plan.

Fines y propósitos

Los principales fines o propósitos del Plan de Sucesión son los siguientes:

- Reducir la rotación del personal.
- Ahorro de tiempo al Departamento de Recursos Humanos, respecto al tiempo de reclutar y seleccionar personal externo para el puesto vacante.
- Disminuir los errores que se producen por falta de conocimiento de las funciones al ocupar el nuevo puesto.

- Fomentar y estimular la gestión de talento y el crecimiento profesional.
- Agilizar la toma de decisiones al momento de elegir el candidato ideal para ocupar el puesto vacante.
- Dotar a la administración de una guía que facilite la toma de decisiones sobre ascensos, reconocimientos, premiaciones, despidos, traslados y necesidades de capacitación, entre otros aspectos de interés.
- Promover la motivación de los colaboradores al contar con la posibilidad de ser parte de un proceso que les permita llegar a puestos superiores.

Responsables

Por tratarse de una herramienta estratégica y administrativa relacionada con la Gestión de Recursos Humanos, el principal responsable por ende, será el Departamento de Recursos Humanos del SINART, el cual tendrá la función de coordinar para que el Plan de Sucesión se implemente y se desarrolle. Sin embargo, no se exonera de responsabilidad al resto de jefaturas de los distintos departamentos, quienes funcionarán como una especie de puente informativo sobre el progreso del desempeño de su personal, asimismo, para una acción de mejora dentro de la organización, es preciso el involucramiento del personal en su conjunto, con sentimiento de compromiso, responsabilidad y participando activamente en el desarrollo del programa.

Control y seguimiento

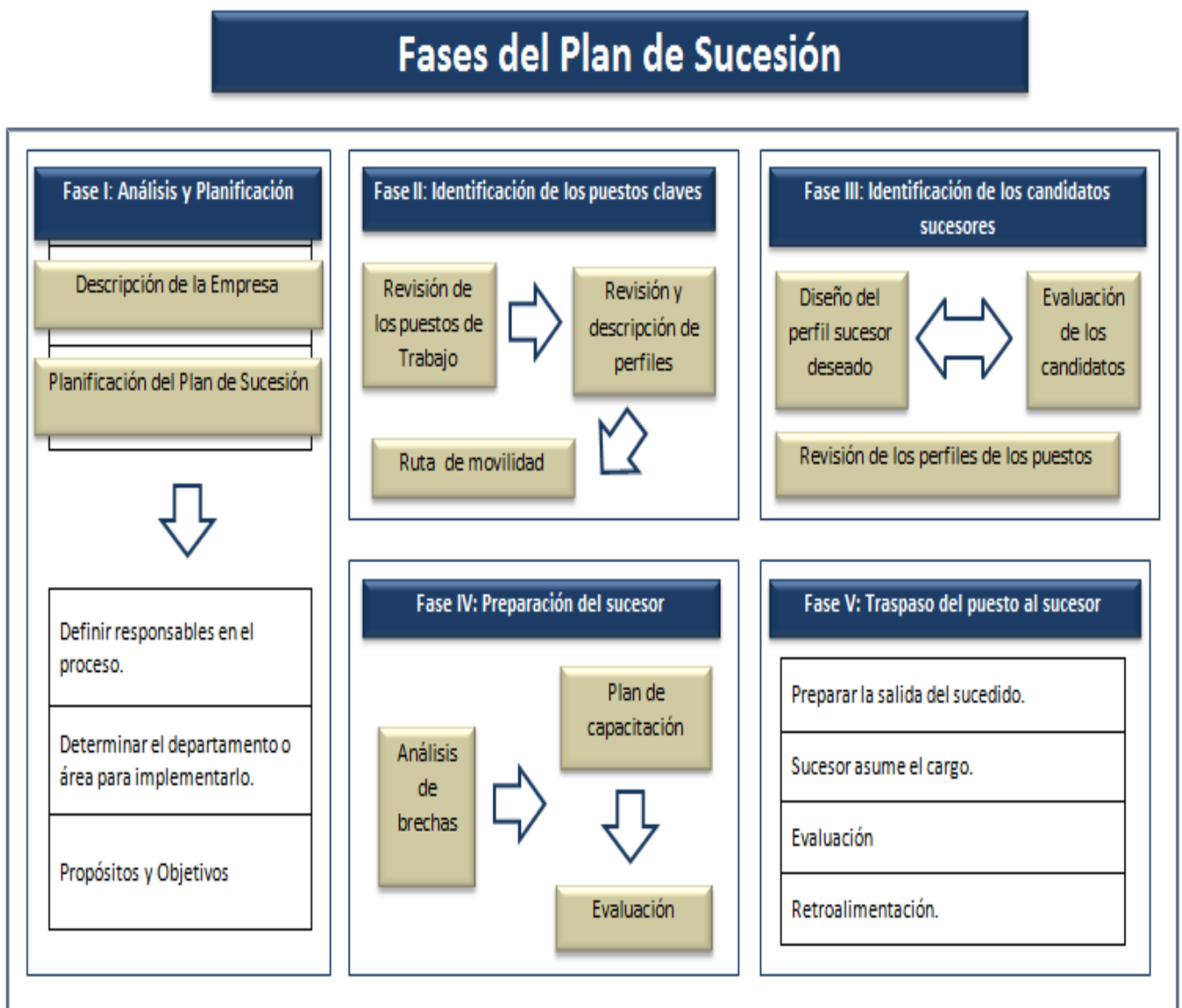
El Departamento de Recursos Humanos llevará las acciones destinadas al control y seguimiento, mediante el apoyo de evaluaciones que permitan discutir e intercambiar opiniones entre los responsables directos, junto con el apoyo de las jefaturas. Esto permitirá obtener mejores resultados y brindarle una sostenibilidad al Plan de Sucesión.

Guía de acciones

Guía de acciones para el Departamento de Recursos Humanos

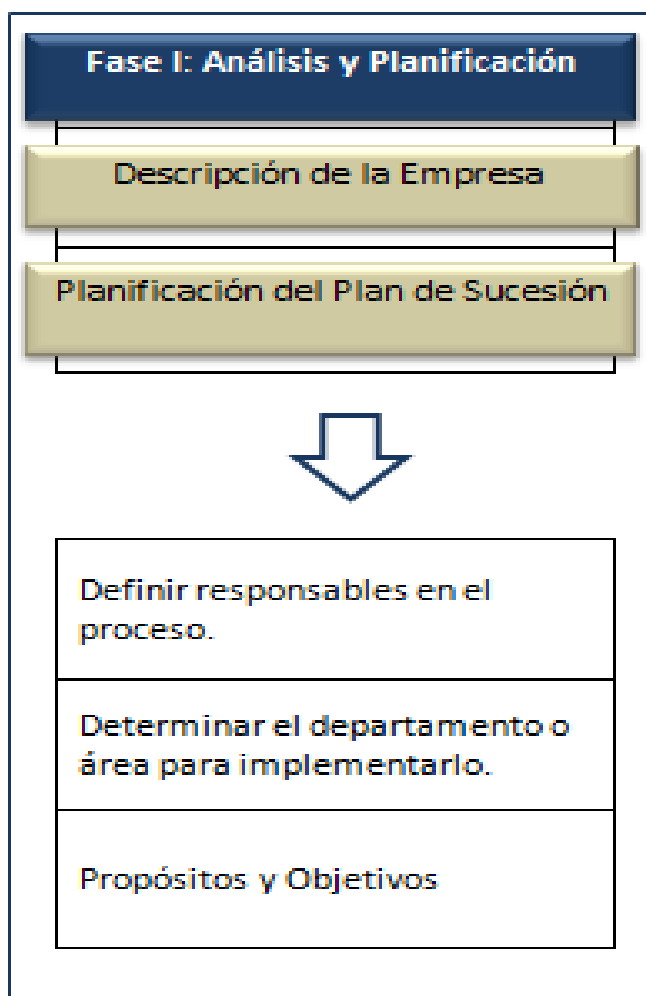
Las fases o acciones están enfocadas propiamente para ser desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos. Presentamos una serie de etapas, con el fin de brindar una guía para el correcto desarrollo del Plan de Sucesión, considerando sus objetivos, fines y propósitos.

Figura N° 4



Fase I: Análisis y Planificación

Figura N° 5



Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos
Plazo	1 mes

Descripción de la empresa

Se debe realizar un análisis del ambiente donde se labora, con la finalidad de identificar las mejoras del ambiente que se desean lograr y determinar el nivel en que se encuentra el clima laboral de la institución. Aspectos como los antecedentes, misión, visión, organigrama, información del personal y de los puestos de trabajo, estilos de dirección, entorno interno y externo, son esenciales debido a que permiten conocer la situación actual de la Organización. Cabe señalar que la institución cuenta en su mayoría con esta información, por lo que se recopilará para realizar el informe y por medio de la aplicación de cuestionarios, se determinará el clima laboral y el análisis del entorno.

Planificación del Plan de Sucesión

En esta fase del proceso se deben realizar reuniones, primeramente con los Directores de las distintas áreas de la organización y con la Jefatura de Recursos Humanos, para dar a conocer la situación actual de la empresa respecto al proyecto, su importancia y los beneficios que brindará a la institución cuando se implemente, con el fin de introducirlos al tema y recibir su colaboración.

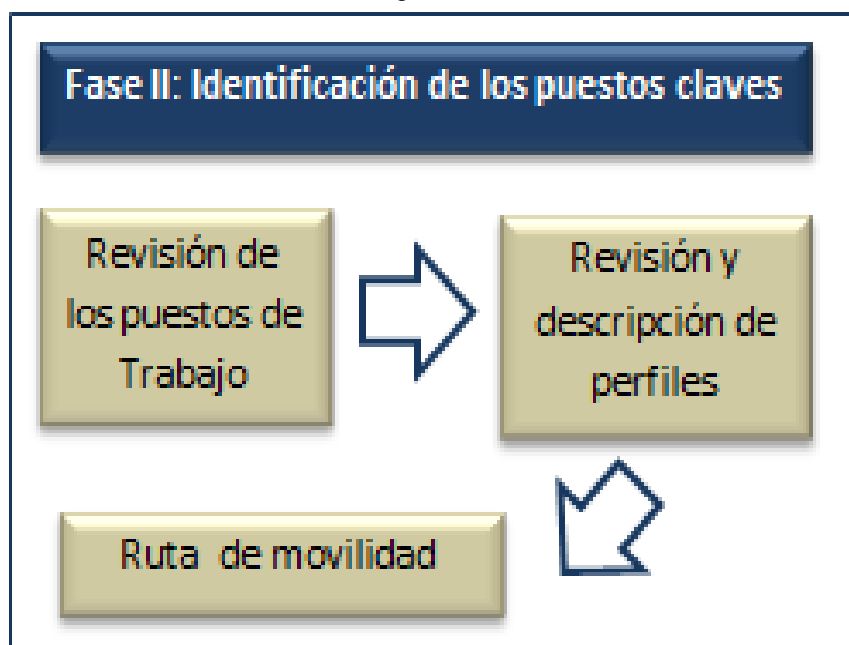
Posteriormente, al Departamento de Recursos Humanos le corresponderá definir el equipo implementador del proceso y especificar las responsabilidades, así como también debe definir los propósitos y objetivos de la implementación, basados en los hallazgos del estudio de la situación actual de la organización, garantizando una adecuada implementación y el desarrollo del plan para lograr los alcances establecidos.

Luego de definir los objetivos y alcances de su implementación, es necesario realizar otra reunión con los Directivos, con el fin de coordinar las actividades y procesos para la introducción del tema a los funcionarios que se encuentran a sus cargos, por medio de charlas y recursos didácticos convencionales o audiovisuales tales como; materiales impresos o fotocopias y presentaciones por medio de diapositivas en Power Point. Asimismo, se debe determinar el orden del

área o departamento en el que se va a comenzar a implementar el plan, debido que se requiere de una revisión minuciosa de los colaboradores pertenecientes a cada sector y el perfil de sus puestos

Fase II: Identificación de los puestos claves

Figura N° 6



Fuente: Elaboración de la investigadora.

Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos y Equipo Implentador
Plazo	2 meses

Revisión de los puestos de trabajo

En primera instancia es necesario determinar qué puestos claves formarán parte del Plan de Sucesión, por lo que se realizará una revisión, verificando la cantidad de los funcionarios, las funciones que se desempeñan, su ubicación dentro de la estructura organizacional de la institución, responsabilidades y objetivos de cada uno de esos puestos, todo ello con la finalidad de disponer de una descripción de esos puestos de manera integral.

Revisión y descripción de perfiles

Con el fin de verificar que el perfil se encuentra actualizado y que cumple con los requerimientos del puesto, así como determinar que estén debidamente alineados con las metas y estrategias de la Institución, se debe analizar el perfil de puestos para determinar si es el apropiado y se si ajusta a los cambios, tendrá que revisarse las habilidades y destrezas del funcionarios con las que señala el puesto para detectar si requiere actualización y así suministrar la adecuada información al Plan de Sucesión.

Específicamente, el objetivo de este paso es identificar los puestos claves de la Institución, para que formen parte del Plan de Sucesión, definiendo los requisitos, destrezas, conocimientos, competencias y habilidades que conlleva, para que posteriormente permita la comparación de perfiles de los puestos actuales y el deseado para los candidatos sucesores.

Como puestos claves para la sucesión, están: los Directivos, por ser puestos de mayor demanda en funciones y responsabilidades, además de la preocupación por parte de la organización de garantizar su sucesión. Estos se encuentran conformados por la Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Radio, Dirección de Red Nacional de Televisión, Dirección de Prensa y Dirección de Desarrollo Tecnológico, Dirección de RTN Publicidad; también podría abarcarse a las jefaturas de los distintos departamentos, inclusive para puestos que no ocupen cargos directivos o de jefaturas.

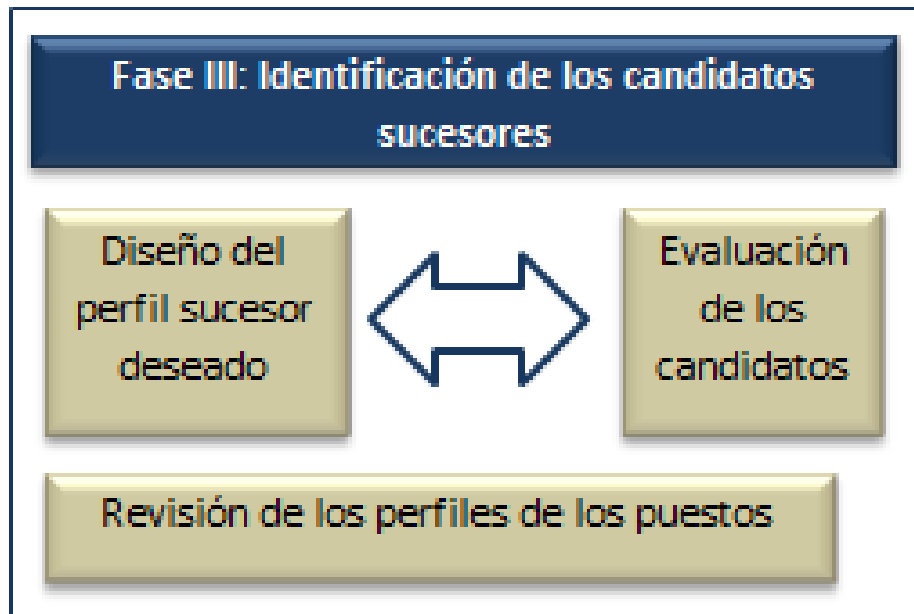
Ruta de movilidad

Al analizar los perfiles de puestos y sus respectivos requerimientos, se facilitan los conocimientos sobre la movilidad entre los puestos dentro de la organización, de acuerdo con la evolución del talento o potencial, lo que permite identificar con mayor precisión los posibles funcionarios para formar parte de los candidatos para la sucesión, debido a que se valora la capacidad académica, desempeños, cursos o capacitaciones de formación que haya recibido.

A su vez permite la recolección de información sobre las funciones, competencias, formación y diversos aspectos necesarios para circular en las rutas, así como disponer de un cálculo aproximado sobre el período en que se puede producir la evolución del personal de un puesto a otro.

Fase III: Identificación de los candidatos sucesores

Figura N° 7



Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos, Equipo Implementador y Directores de las distintas áreas
Plazo	3 meses

Diseño del perfil sucesor deseado

De acuerdo con la identificación de los puestos claves, el análisis de los perfiles y apoyándose con entrevistas, los responsables designados en diseñar el plan de sucesión deberán definir claramente las habilidades requeridas del futuro sucesor, para garantizar la continuidad de la Institución a través del tiempo, consecutivamente, luego de definido el perfil sucesor deseado, se debe proceder a realizar la selección del grupo de candidatos con alto potencial.

Evaluación de los candidatos

Luego de analizar el perfil del puesto clave definido, el perfil del sucesor deseado y la identificación de los candidatos, se tomará en cuenta las características que debe tener cada candidato para asumir el cargo; por lo que se evaluará a los mismos para analizar y determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario, para la Institución y así disponer de seguridad en torno a la calidad y eficiencia en el desempeño que tendrá el candidato al ocupar el cargo.

Los pasos por seguir son:

- Analizar el perfil profesional de los colaboradores que ocupan los puestos seleccionados para el plan de sucesión.
- Revisar los aspectos o condiciones idóneas, de acuerdo con el perfil de puestos y que son necesarios para su desempeño.

- Analizar el perfil individual de los candidatos.
- Realizar la comparación de perfiles, el análisis del potencial de los candidatos y el desempeño mostrado.
- Establecer un tiempo estimado de adaptación del candidato en el nuevo puesto.

Lo más conveniente es que la elección del sucesor sea transparente e imparcial, basándose en los resultados de la evaluación y criterios o argumentos claros y precisos para su selección. Con esta acción se elimina cualquier duda o inquietud que pueda desestabilizar a la institución, en lo que respecta a la confianza que debe existir en el personal sobre procesos de promoción internos.

Revisión de los perfiles de los puestos

Después de realizar el proceso de evaluación de los candidatos, se recomienda realizar otra revisión de los perfiles, esta vez para determinar cuáles son las diferencias entre las funciones de un puesto a otro, igualmente generar un análisis de las fortalezas y oportunidades del posible sucesor.

Fase IV: Preparación del sucesor

Figura N° 8



Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos, Equipo Implentador, Encargada del Área de Capacitación
Plazo	1 año

Análisis de brechas

Identificado el candidato, es necesario enfocarse en las brechas y debilidades del sucesor y que pudieran afectar en su desempeño al momento de asumir el cargo. Con esta información se está en capacidad de someter al candidato a un proceso de mejora, orientado al fortalecimiento de sus competencias y al desarrollo de las capacidades requeridas para el puesto.

Plan de capacitación

El objetivo es preparar, desarrollar e integrar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño de los sucesores y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Por lo tanto, al conocer sobre las brechas de capacitación, el encargado de esta función procederá a realizar estudios y averiguaciones con instructores externos o consultorías en Recursos Humanos, sobre los cursos, charlas o seminarios necesarios y útiles para formar a estos funcionarios y dotarlos de las destrezas y conocimientos requeridos por el perfil de puestos. Por consiguiente, dentro del plan de capacitación que se realiza al año y que es parte del presupuesto ordinario anual de la institución, deberán contemplarse estos cursos y temas de capacitación.

Otro aspecto de apoyo y que permitirá un equilibrio en los costos de capacitación, es que de acuerdo con los hallazgos de la investigación, se identificó que los funcionarios que ocupan puestos de cargos directivos y de jefaturas, están dispuestos a brindar capacitaciones con el fin de orientar, proporcionar

información y conocimientos necesarios para el éxito de la sucesión. A partir de este paso, se procederá a coordinar con los directivos y las jefaturas para realizar un cronograma que no interfiera con el desempeño de las labores diarias.

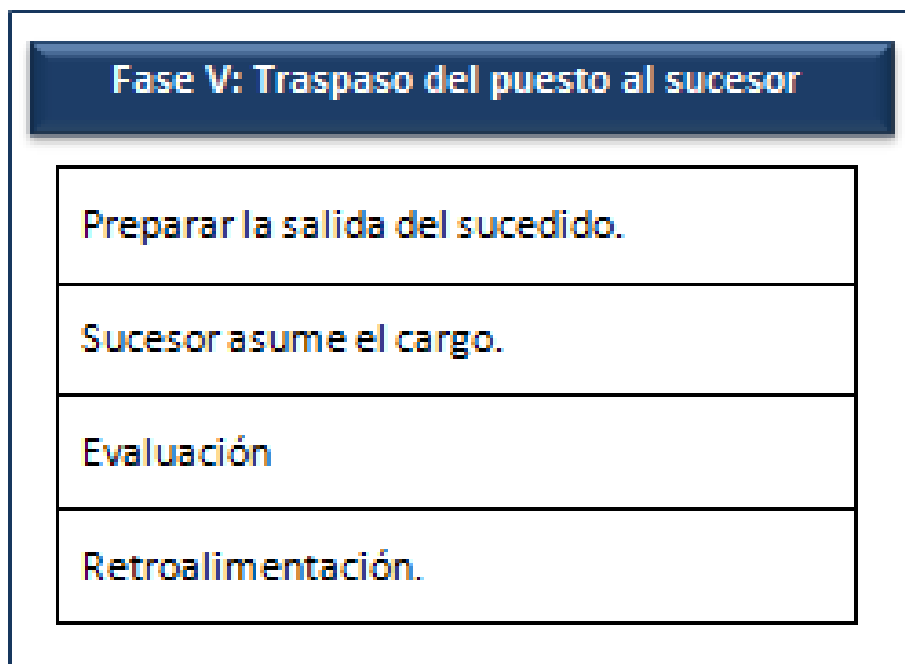
Actividades tales como la inducción al puesto, el entrenamiento que permite un mayor manejo práctico de los conceptos de trabajo, instrucción y capacitaciones, son métodos a los que se podrá recurrir para la transferencia de conocimientos. Al mismo tiempo, favorece la motivación del personal y provoca un efecto de compromiso con la institución, con lo que se logra una mayor permanencia del funcionario y se reduce la rotación del personal.

Evaluación

Luego de recibidas las capacitaciones, se realizarán evaluaciones para verificar la eficiencia de las capacitaciones y los conocimientos adquiridos.

Fase V: Traspaso del puesto al sucesor

Figura N° 9



Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos, Equipo Implementador
Plazo	2 meses

Preparar la salida del sucedido

Se elaborará un análisis y un estimado sobre el monto en que incurrirá la Institución para las prestaciones laborales, debido a que es importante estar preparado financieramente para hacerle frente a las condiciones legales.

Aparte del aspecto económico, es importante realizar un proceso de transición, el cual le permita al funcionario que deja el cargo, prepararse para su salida y combatir con las emociones propias.

Sucesor asume el cargo

Previo a la salida del sucedido, la Jefatura de Recursos Humanos, con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva, reunirá al sucesor para hacer de su conocimiento el traspaso de las funciones. Se otorgará un lapso de adaptación al sucesor en el puesto nuevo, donde se le informará sobre las funciones y seguimiento del desempeño.

Evaluación

Se realizarán evaluaciones sobre el desempeño demostrado por el sucesor, para comprobar la adaptación que ha tenido en el nuevo puesto. Además, es esencial realizar las evaluaciones pues permiten identificar las debilidades que necesita mejorar.

Retroalimentación

Lo esencial de esta actividad es que luego de aplicada la evaluación, se debe plantear una reunión para analizar los resultados y determinar acciones de mejora. Sin embargo, existen aspectos que deben quedar definidos en el momento de implementar y llegar hasta este paso, propiamente se debe formalizar en un manual los documentos o acuerdos a los que se llegue con la Presidencia Ejecutiva, los Directores y el Departamento de Recursos Humanos.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es el desarrollo de un plan de contingencia para contemplar diferentes escenarios que podrían darse y que perfectamente pueden afectar el desarrollo del proceso de sucesión.

Políticas de implementación

- Es necesario conformar un equipo de trabajo que facilite la implementación de la propuesta, el cual puede estar integrado por la Jefatura de Recursos Humanos, Gerentes de otras Áreas y si es del caso, se puede pensar en darle participación a otros miembros de la Institución que puedan favorecer el desarrollo de este proyecto.
- Se requiere de la colaboración de las Direcciones del SINART, para la introducción del proyecto y su correspondiente implementación y desarrollo.
- Se debe brindar las facilidades para estimular la participación activa del personal en el desarrollo del plan de sucesión, por lo que debe fluir comunicación constante y claridad en el proceso.
- La alta Dirección se debe comprometer a dotar de los recursos y condiciones apropiadas para el desarrollo del proyecto.

Recursos necesarios para la implementación

Para la implementación del Plan de Sucesión para el SINART es necesario que se acuda a una serie de recursos tales como:

- **Participación activa de la Jefatura de Recursos Humanos**

Recurso esencial por ser el área sobre la cual recae la mayor responsabilidad del proyector.

- **Recursos materiales**

Se refiere a todos aquellos recursos que necesitan los equipos de trabajo, para la implementación del plan, es decir, todo aquel material físico o tecnológico que se utilizará para la divulgación de la información y sensibilización sobre los alcances y beneficios del Plan de Sucesión. Algunos de estos recursos son: medios audiovisuales, material impreso, computadoras, lapiceros, oficina o sala de reunión.

- **Recursos económicos**

Son los costos en que invertirá la Institución para capacitaciones y otros gastos imprevistos para la implementación del Plan de Sucesión.