



DECANATO DE POSGRADO

Trabajo Final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Título:

Análisis del proceso de sucesión y su impacto como estrategia para la gestión de los roles críticos, esenciales y altos potenciales en una empresa minera de Cotuí en el año 2017.

Sustentante:

Elida Betances Frías

Matrícula:

2016-1149

Asesor (a):

Dra. Ada Bazil

Santo Domingo, Distrito Nacional

Diciembre 2017

RESUMEN

La humanidad ha vivido cambios drásticos: globalización, auge de la responsabilidad social empresarial, apertura a la diversidad en todos los aspectos, nuevas tecnologías, etc. El ámbito organizacional también ha sido impactado por esos cambios, actualmente los empleados se preocupan más por su desarrollo profesional y tienden a comprometerse más con las empresas que les permiten crecer, esto nos debe hacer replantear muchas acciones y decisiones que las empresas han tomado porque les funcionaba en el pasado, es por esto que un plan de sucesión establecido en una empresa y con el seguimiento adecuado es una herramienta de apoyo estratégico importante. En tal sentido realizaremos el análisis del plan de sucesión de la empresa Minera de Cotuí, con la finalidad de hacerlo funcional y que ayude a fortalecer la reputación de empresa enfocada al desarrollo de la gente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Ya que su misericordia y amor han hecho posible que completara esta maestría, dándome fuerzas cuando más lo necesitaba.

A Barrick Pueblo Viejo:

Por ser una empresa enfocada en el desarrollo de sus colaboradores, mostrándolo en la confianza depositada en mi al apoyarme con los gastos de esta maestría. Muchas gracias.

A mis compañeras del grupo EUREKA:

Claudia, Carolina y Epifanía, por haber compartido conmigo durante estos dos años, cada una ocupa un lugar especial en mi corazón. Ha sido una bendición conocerles.

A Epifania Landrón:

Mi compañerita, pasamos muchos buenos momentos en nuestros trayectos a la universidad, compartiendo clases y situaciones de la vida.

A Yhoenny Bergal y Mariely Cabrera:

Porque Dios permitió una conexión especial entre nosotras, dando como resultado un gran aprecio aun no fuéramos del mismo grupo.

A Raquel Inoa:

Quien me apoyó en la selección del tema de este trabajo y en todo lo que le requería para estos fines.

A Dinorah Sosa y Karen Cárdenas;

Mis hermanas de oración, quienes han sido mi soporte espiritual durante este tiempo.

A la profesora Ada Bazil:

Por su dedicación, ayuda, compromiso y oportunas orientaciones para este trabajo.

DEDICATORIA

A mi esposo: Mateo Rijo

Quien de forma constante estuvo conmigo apoyándome en todo lo que era necesario y quien me daba palabras de aliento en mis momentos de desesperanza.

A mis hijas: Melisa y Karla Rijo

Por ser la mejor parte de mí, mi motor, quienes me inspiran a ser mejor, que vean que el esfuerzo y perseverancia dan buenos frutos.

A mis padres: Elido Betances Núñez (fallecido) y Milagros Frias Mieses

Quienes siempre alentaron todas mis iniciativas de estudios, creyendo en mí y me han enseñado el valor de trabajar duro por los sueños.

A mis hermanos: Altagracia, Nancy, Rita, Fausto y Wendy:

Porque un logro mío también es de ellos.

A Joel Núñez:

Por sus palabras de aliento y su apoyo incondicional.

INDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DEDICATORIAS	v
INTRODUCCION	1

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES TEÓRICOS SOBRE LA SUCESIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO DEL CAPÍTULO I:

Obtener una base teórica sobre los planes de sucesión que sirva de soporte y punto de referencia.

1.1 Definición de planes de sucesión	4
1.2 Fases de un plan de sucesión.....	4
1.3 Características de los planes de sucesión.	5
1.4 Beneficios de un plan de sucesión	6
1.5 Reseña de la situación actual de la empresa minera de Cotuí.....	7
1.6 Importancia de los planes de sucesión y planes de reemplazo para las empresas.....	7
1.7 Diferencias entre los planes de sucesión y de reemplazo.....	8
1.8 Aspectos a considerar para el establecimiento de un plan de sucesión saludable.....	9

2. CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS SUCESORES

OBJETIVO DEL CAPÍTULO II

Establecer los lineamientos de identificación de los sucesores, aspectos que impactan el proceso, planes de carrera y de desarrollo de acuerdo opiniones de diferentes autores.

2.1 Situaciones que deterioran un proceso de sucesión	12
2.1.1 Otros aspectos que impactan el proceso de sucesión.....	13
2.2 Roles críticos, esenciales y altos potenciales, su impacto en el proceso...	14

CAPÍTULO III: PROCESO DE SUCESIÓN

OBJETIVO DEL CAPÍTULO III

Identificar los pasos para planear el plan de sucesión en la empresa minera de Cotuí.

3.1 Flujograma del plan de sucesión	20
3.2 Análisis del proceso de sucesión	20

CONCLUSIONES	25
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	26
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	32
---------------------------	-----------

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tipos Roles del Plan de Sucesión de la Empresa Minera de Cotuí vs Cantidad:	14
Roles críticos de la empresa minera vs cantidad de sucesores y su preparación.	15

LISTA DE GRAFICOS

Organigrama de sucesión	9
Flujograma del plan de sucesión de la empresa minera de Cotuí actual	20
Flujograma del plan de sucesión de la empresa minera de Cotuí propuesto	22
Gráfico- Es importante contar con un plan de sucesión en la empresa	Ver anexos
Gráfico- Conozco el plan de sucesión existente en mi área.....	Ver anexos
Gráfico- El plan de sucesión tiene el apoyo de la gerencia.....	Ver anexos
Gráfico -Ha recibido comunicación sobre el plan de sucesión	Ver anexos
Gráfico- Los indicadores de plan de sucesión están definidos claramente.	Ver anexos
Gráfico- Los sucesores tienen su plan de desarrollo individual.....	Ver anexos
Gráfico- El desarrollo de los sucesores debe ser parte de la evaluación del desempeño como una medida de compromiso.....	Ver anexos
Gráfico- Los roles claves y altos potenciales cuentan con sucesores identificados	Ver anexos
Gráfico- Entiende que el plan de sucesión es una herramienta de apoyo estratégico para la gestión del talento de la empresa y de las posiciones Claves	Ver anexos
Gráfico- Los planes de desarrollo individual tienen el seguimiento que Requieren.....	Ver anexos
Gráfico- ¿Cuál de estos aspectos entiende es más valorado para los empleados?.....	Ver anexos

INTRODUCCION

Actualmente la planificación de la sucesión en las empresas de nuestro país es un tema poco explorado y con mucho potencial, solo algunas organizaciones han reconocido que esta práctica garantiza muchas ventajas y han incursionado en ella, sin embargo, empresas que cuentan con planes de sucesión establecidos no están percibiendo los beneficios que resultan de los mismos, esto genera desmotivación e impacto negativo en la reputación de la empresa, en la motivación y la retención del talento calificado, tanto de los roles críticos o claves, esenciales y altos potenciales.

La empresa minera de Cotuí no es la excepción, la misma cuenta con un plan de sucesión con todos los lineamientos y estructura que requiere para ser funcional y asegurar la continuidad de sucesión, sin embargo esto no ocurre así, es por esto la necesidad de analizar las razones que impiden que este plan reciba el seguimiento correspondiente y los sucesores sean desarrollados de la forma adecuada y en el tiempo establecido.

Durante años han sido realizadas actividades de Revisión del Talento donde los gerentes identifican a los sucesores de sus propias posiciones, los de posiciones esenciales y los altos potenciales, resultando que muchos de los sucesores identificados no han sido desarrollados y el tiempo de preparación se extiende, es decir, si un sucesor está listo de 1 a 2 años o de 3 a 5 años, y el mismo no inicia las acciones de desarrollo asociadas a su plan, su tiempo de preparación es mayor que el establecido originalmente, a veces estos sucesores no tienen planes de desarrollo o no son comunicados sobre el proceso que es llevado con ellos, o los planes no son realistas y comprensibles como expresa (Snell-Bohlander, 2015) causando desmotivación y poca credibilidad en el mismo.

Para obtener informaciones de los involucrados en el proceso realizamos una encuesta y fueron verificadas las informaciones históricas sobre las actividades de Revisión de Talento de la empresa.

A través de este análisis pretendemos lograr:

Obtener un sustento teórico que nos sirva como base y punto de referencia sobre los planes de sucesión.

La identificación de los pasos para continuidad del plan de sucesión en la empresa minera de Cotuí.

El establecimiento de herramientas de medición efectivas para apoyar la sostenibilidad del plan de sucesión.

CAPÍTULO I:
ANTECEDENTES TEÓRICOS SOBRE LA SUCESIÓN
EN LA ORGANIZACIÓN

Capítulo I

1.1 Definición de planes de sucesión

Según (Contreras R. d., 2012, p. 86) son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado.

(Snell-Bohlander, 2015, p. 62) afirman que la planeación de la sucesión es el proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos claves que puedan asumir puestos de alto nivel.

La planificación de sucesiones se centra en la preparación de personas para ocupar cargos ejecutivos e implica el análisis de las necesidades de desarrollo a partir de los planes estratégicos de la empresa

(Salazar, 2014) 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.

De acuerdo a las definiciones estos autores coinciden en que se trata de identificar esos talentos que ocuparan posiciones de mayor nivel que nos permite prepararnos de forma anticipada para cubrir bajas inesperadas.

1.2 Fases del proceso de sucesión

1.2.1 Fases del Proceso de Sucesión:

De acuerdo a (Labrador, 2010, pp. 207-208) el proceso de sucesión en las empresas debe seguir los siguientes fases:

1. **“Planeación.** Identificar, seleccionar y desarrollar a los futuros líderes.
2. **Trabajo individualizado.** Coincide con el tiempo de preparación del sucesor (cada quien enfocado a asuntos específicos, con un mínimo de interrelación de las funciones).
3. **Trabajo en conjunto.** Conforme transcurre el tiempo, las actividades y habilidades van requiriendo de una mayor atención e interdependencia en la toma de decisiones.
4. **Fase de relevo.** La generación pionera comienza con la delegación clara de las decisiones, respaldándolas y enfocando sus actividades propias al retiro planificado, no sin antes haber garantizado con su presencia (hasta el final de la fase de sucesión) que él o los sucesores cuenten con las competencias necesarias para garantizar la estabilidad de la organización y organizar en el largo plazo su propia salida en condiciones favorable”.

1.3 Características de los planes de sucesión.

Los planes de sucesión deben cumplir con ciertas características para lograr la efectividad de los mismos, en tal sentido las características a considerar deben ser:

- **Comprensible.** Incluir intereses y expectativas de todos los grupos accionarios.
- **Estratégico.** Tomar en cuenta el entorno competitivo, las fortalezas y amenazas que tendrá que afrontar el sucesor en el futuro y su alineación a la estrategia definida.
- **Gestionado profesionalmente.** Contar con una aplicación práctica conforme a lo programado, con la participación de las personas necesarias y con el control periódico de sus resultados.
- **Sencillo.** Facilitar el relevo estableciendo prioridades claras.
- **Realista y factible.** Incluir previsiones realistas y con objetivos alcanzables.

- **Formalizado por escrito.** Plasmar el plan por escrito, ya que esto representa un mayor compromiso de todos los involucrados.
- **Paulatino.** Tener una visión de largo plazo, ya que un proceso de sucesión requiere tiempo.

(Contreras R. d., 2012, p. 87) Afirma que: “En los planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión la cual puede darse o no. También es posible que los sucesores participen en los planes de más de un puesto”.

1.4 Beneficios de un plan de sucesión

De acuerdo a (Académico, 2014) cuando las organizaciones llevan a cabo planes de sucesión exitosos obtienen ventajas competitivas importantes a largo plazo, asegurando que cuentan con el talento, habilidades y experiencia necesarios para alcanzar las estrategias establecidas y en los casos fortuitos contar con planes para la continuidad del negocio.

En el proceso de sucesión, el desarrollo de líderes constituye una parte fundamental del mismo, ya que serán ellos los designados para asegurar una transición sin contratiempos mitigando incertidumbres y/o costos que resultan de una pérdida repentina de talento.

(Deloitte, Bersin by Deloitte, 2013) nos presenta otros beneficios, como son:

- “El desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.

- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia”.

1.5 Reseña de la situación actual de la empresa minera de Cotuí.

“ Aunque la empresa siempre ha mostrado la preocupación por el desarrollo del recurso humano como la base para el logro de los objetivos estratégicos (Puchol, 2012), ha sido un tema complicado el dar continuidad a los procesos de sucesión ya que el plan existente ha sido detenido en varias oportunidades debido a lo que nombra Puchol como sucesión no permitida donde muchos empleados expatriados no desean ceder su puesto a los empleados nacionales, aunque esta transferencia es parte del programa de nacionalización de la mina, el cual establece que los empleados expatriados en posiciones especializadas deben ser cubiertas por los dominicanos mediante la creación de planes de desarrollo individuales.”

“Otra razón aparente es la gran desinformación en relación a los planes de sucesión: su manejo y aplicación, resultando en la no sostenibilidad de los mismos.”

1.6 Importancia de los planes de sucesión y planes de reemplazo para las empresas.

(Contreras R. d., Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones, 2012) Uno de los principales objetivos de estos planes es retener al personal clave, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad

de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas.

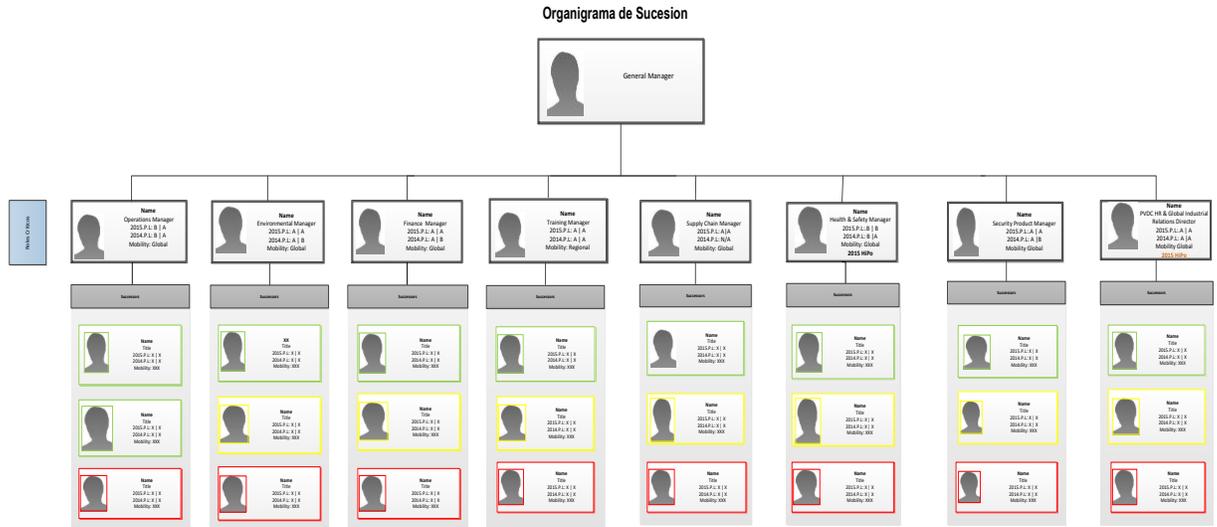
1.7 Diferencias entre los planes de sucesión y de reemplazo

“Según plantea (Contreras R. d., 2012) Los planes de reemplazo llamados también diagramas o cuadros de reemplazo son aquellos en los que se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Los planes de sucesión, a diferencia de los diagramas de reemplazo, no incluyen con precisión el momento en que un empleado deberá ocupar la vacante. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la edad de sus ocupantes, es recomendable se elaboren planes de sucesión aunque sean muy sencillos”.

De acuerdo a (Alles M. , 2013) El manejo de los planes de sucesión y de reemplazo es similar, pero sus propósitos son diferentes ya que estos se enfocan en el desarrollo de los colaboradores, no se basan en fechas establecidas o certeras, lo que significa que el plan de sucesión no garantiza o no es una promesa de que el sucesor ocupará el puesto.

Sin embargo, los diagramas de reemplazo aunque son similares a los planes de sucesión contienen fechas para cada reemplazo, donde hay un compromiso de parte de la organización, solo razones de fuerza mayor podrían impedir este plan.

En la empresa minera de Cotuí se realiza un organigrama de sucesión que se completa para un fácil acceso de las informaciones de sucesión, donde los cuadros en verde son para empleados que están listos ya, los amarillos para empleados que estarán listos de 1 a 2 años y los rojos de 3 a 5 años.



(Minera, 2016)

1.8 Aspectos a considerar para el establecimiento de un plan de sucesión saludable

Según (Académico, 2014) para ejemplificar con mayor precisión, la gerencia debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **“Compromiso.** Lograr que todos los accionistas, incluido el presidente o fundador, se comprometan a trabajar en la planeación de la sucesión, es decir, destinar el tiempo y los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos que sean necesarios”.
- **“Armonía.** Ayudar a los accionistas a dejar de lado toda actitud competitiva y mostrar maneras constructivas de trabajar juntos, los diferentes grupos de accionistas deben ser capaces de superar sus diferencias para evitar rompimientos”.
- **“Alineación a la estrategia.** Asegurar el entendimiento de la estrategia y las metas del negocio y, en su caso, poner en marcha un proceso de planeación que se inicie con una declaración de la visión del grupo de accionistas donde el objetivo debe ser dirigir la organización con eficiencia y eficacia”.

- **Desarrollo del sucesor.** Crear un plan de desarrollo personal para los candidatos, fortaleciéndolos con las aptitudes necesarias para desempeñar con éxito sus actividades, focalizar si existen los candidatos dentro del negocio que pudieran ocupar el puesto y definir a través de evaluaciones las áreas de oportunidad a ser atendidas”.
- **Comunicación.** Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre accionistas, órganos de gobierno, directivos y terceros interesados.
- **Aspectos formales.** Establecer estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión. Lo común es que se busque que el plan estratégico de la organización se adapte al plan de sucesión, cuando en realidad ambos deben ser desarrollados simultáneamente ser formalizados a través de fideicomisos, protocolos de accionistas, estatutos, entre otros instrumentos”.

CAPÍTULO II:
IDENTIFICACIÓN DE LOS SUCESORES

Capítulo II

2.1 Situaciones que deterioran un proceso de sucesión adecuado

De acuerdo a (Gobierno, 2014) Una sucesión eficaz se presenta conforme a lo planeado, debe haber coordinación, cohesión y asesoría entre el sucesor y el sucedido. El sucedido permite al sucesor asumir su cargo y este se retira conforme a lo planeado.

Sin embargo, hay situaciones comunes cuando no se planea el proceso de sucesión son:

- **“Sucesión no permitida.** En la cual el sucedido ejerce poder absoluto y no está dispuesto a cederlo, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa. Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento y desarrollo depende de que el líder salga de la misma.
- **Sucesión obligada.** Cuando situaciones de fuerza mayor impiden al fundador o al principal administrador continuar en la organización, ya sea por fallecimiento o razones de salud, entre otros. En la generalidad en estos casos no existen planes de sucesión por lo cual se ve precisado a improvisar, creando una situación ambigua en ese proceso de cambio de líder, por no tener la certeza del éxito de tal decisión”.

Es importante contar con esquemas que minimicen los riesgos de una sucesión no permitida u obligada, en tal sentido es recomendable contar con mecanismos que eviten situaciones que arriesguen el negocio.”.

2.1.1 Otros aspectos que impactan el proceso de sucesión.

“De acuerdo a (Corporativo, 2014) Al establecer un Plan de Sucesión, existen dificultades asociadas que frecuentemente se deben a diferentes causas como:

- La no asignación a una persona en particular.
- Los gerentes no tienen tiempo para fungir como mentores o coach de los candidatos sucesores seleccionados.
- Los candidatos seleccionados pueden no desarrollarse de acuerdo a lo planeado por la organización y abandonar por desmotivación o por otras oportunidades.
- El gerente general renuncia inesperadamente por enfermedad o mal desempeño.

Es por ello, que una de las etapas cruciales en el plan de sucesión es la preparación de los sucesores, que consiste en establecer planes adecuados de carrera y de desarrollo para los candidatos con alto potencial”.

En los planes de sucesión no existe una fecha específica en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión la cual puede darse o no. También es posible que los sucesores participen en los planes de más de un puesto. (Contreras R. d., 2012)

(Corporativo, 2014) Plantea que: “Las empresas que cuentan con un programa formal de sucesión tienen herramientas y programas en operación para desarrollar un ejercicio anual de Planeación Estratégica de Recursos Humanos, tales como:

- Programas de desarrollo de egresados de carreras profesionales y posgrados (trainees).
- Programa de desarrollo de evaluación del desempeño.

- Hoja actualizada de datos educacionales y laborales del empleado.

Documentos del Plan Estratégico de Recursos Humanos que incluyen:

- Detención de empleados de alto potencial.
- Planes de carrera.
- Plan de movimientos futuros y reemplazos.
- Planes de capacitación.
- Planes de expatriación y repartición.

Esto significa que un plan de sucesión hecho de forma adecuada apoya las iniciativas estratégicas de la empresa”.

2.2 Roles claves y altos potenciales, su impacto en el proceso

“En la empresa minera de Cotuí los roles están identificados como críticos, esenciales y altos potenciales.

Los roles **roles críticos** se definen como los reportes directos del gerente general de la mina, es decir, las posiciones de más alto nivel.

Por otro lado, los **roles esenciales** son aquellos cuya salida de la empresa de forma imprevista y no planificada traerían un impacto negativo a la operación.

Finalmente tenemos los **altos potenciales** o aquellos empleados con la capacidad de crecimiento, la ambición y un desempeño sobresaliente para ser desarrollados”. (Empresa Minera, 2016).

Roles del Plan de Sucesión de la Empresa Minera de Cotuí vs Cantidad:

Tipo	Cantidad
Roles Criticos	17
Roles Esenciales	11
Altos Potenciales	32
Total	60

(Empresa Minera, 2016)Tabla 1

“Cada año es realizado una actividad donde son verificados los sucesores de los roles críticos, esenciales y altos potenciales, posterior a esa actividad el Corporativo (la oficina principal) da seguimiento, a cada mina, siendo los roles críticos la prioridad. Llevando un control del comportamiento de las sucesiones (quienes han salido de la empresa, quienes han ocupado el puesto, etc) para de esta forma mantener actualizada la información y tomar las decisiones a tiempo”. (Elaboracion Propia, 2017).

Roles críticos de la empresa minera vs cantidad de sucesores y su preparación.

Roles Críticos	Listos Ahora	Listos de 1 a 2 años	Listos de 3 a 5 años
Gerente de Seguridad	2	1	
Gerente de Medioambiente	1	1	
Gerente de Prevencion de Riesgos	0	0	2
Gerente de Entrenamiento	1	0	
Gerente de Cadena de Suministros	0	1	3
Manager Operations	1	1	1
Gerente de Finanzas	0	2	
Gerente de Procesos	0	0	
Gerente de Relaciones Gubernamentales	1	1	
Gerente de Legal	1	0	
Gerente de Comunicaciones	1	0	
Gerente de RSC	1	1	
Gerente de Seguridad General	1	0	
Gerentes de RRHH	0	1	
Gerente de Mina	0	0	2
Gerente de Proyecto	0	0	
Gerente de Control de Activos	1	1	
Total	11	10	8

Las definiciones de rol crítico, esencial, alto potencial, varía de un autor a otro, sin embargo generalmente tienen puntos en común.

Un ejemplo es lo que plantea (Salarial I. d., 2009) dice: “el **puesto crítico** resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área y para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con Cuadro de Reemplazo.

Las **personas claves** son los colaboradores que por sus competencias resultan estratégicos para el futuro del negocio y es imprescindible retener. Muchos de ellos han sido identificados como altos potenciales o esenciales”.

Los altos potenciales: Son empleados capaces de asumir responsabilidades de gestión de 3 a 5 años, los cuales no siempre están listos, como su nombre lo indica, tienen el potencial para asumir mayor responsabilidad. Estos empleados en su generalidad son comprometidos y tienen la ambición necesaria para crecer, según plantea (Alvarez, 2015).

De igual forma (Salarial I. d., 2009) establece que es necesario realizar una correcta determinación de estos roles de acuerdo al área, puesto y el nivel jerárquico, en tal sentido deben ser consideradas los aspectos de:

- Nivel de conocimiento Formal con el que cuenta el colaborador
- Dificultad de ser encontrada en el mercado laboral
- Impacto que la salida de esta persona cauda a la organización
- Esta es la evaluación que es hecha en la empresa desde la oficina global en la revisión que es realizada al talento de la mina cada año.

(Consulting, 2011) Sostiene: “El relevo estratégico y ordenado de los líderes es crucial en las empresas y como estrategia permite garantizar la estabilidad y el desarrollo de una transición ordenada que preserve el capital humano y garantice la continuidad de las acciones medulares de la organización la falta de un plan de sucesión tiene un impacto negativo en la gestión de las empresas y de forma directa incide en los resultados”.

“No contar con un plan de sucesión adecuado y oportuno lleva a que candidatos a ocupar puestos estratégicos sean buscados en fuentes ajenas a la propia empresa, lo que genera costos que podrían ser innecesarios, pues no todas las personas que llegan de otras compañías se adecúan a la cultura organizacional y tardan más tiempo para entender las reglas del negocio”. (Artiga Portillo, 2011).

Planes de carrera y de desarrollo individual

(Corporativo, 2014, p. 13) Plantea: “Una de las etapas cruciales en el plan de sucesión es la preparación de los sucesores, que consiste en establecer planes adecuados de carrera para los candidatos con alto potencial, en tal sentido un plan de sucesión efectivo implica asegurar determinadas acciones que ayuden a lograr los resultados esperados”.

Dentro de estas acciones tenemos:

1. La selección y diseño de un plan de carrera para los sucesores potenciales los cuales deben contar con potencial de desarrollo profesional, disciplina, integridad, compromiso, el perfil y las características requeridas por la empresa.
2. La identificación de las competencias necesarias para el sucesor con la finalidad de asegurar la continuidad del negocio.

El rol de los altos ejecutivos y Recursos Humanos es clave, ya que tienen como responsabilidad identificar, desarrollar y retener a las personas claves (Akamine, 2011).

De acuerdo a (Palacio, 2010) “El plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede caminar por la estructura, aspecto que se identifica desde el proceso de elección de los colaboradores, con los resultados de la evaluación del desempeño y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias”.

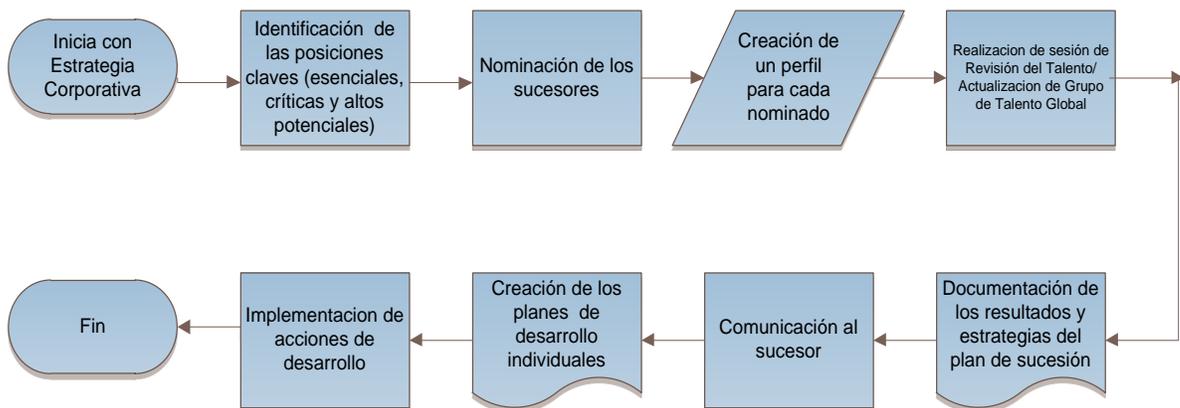
Mientras que el plan de sucesión es la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, en cargos considerados críticos, con iguales o superiores características”.

“Los empleados que son considerados en un plan de sucesión se les debe desarrollar un plan de desarrollo individual estructurado de tal forma que incluya las necesidades de desarrollo que deben ser cubiertas y las acciones necesarias para materializarlas. El mismo debe contener capacitaciones puntuales y la oportunidad de asumir proyectos, visitar otras operaciones, observar empleados modelos en habilidades blandas o técnicas, lectura de libros, mentoría, coaching, entre otros. Todo esto para garantizar que las competencias requeridas sean desarrolladas y los conocimientos internalizados”. (Elaboración Propia, 2017)

CAPÍTULO III:
PROCESO DE SUCESIÓN

Capítulo III

3.1 Flujograma del plan de sucesión de la empresa minera de Cotuí actual



Fuente: Elida Betances Oct. 2017

3.2 Análisis del proceso de sucesión

Situación actual:

En la empresa minera de Cotuí, cada año se celebra el Panel de Asesor de Talent (TAP) por sus siglas en inglés, esta actividad (de carácter confidencial) consiste en un debate sobre la sucesión de la organización, allí se acuerdan acciones claves de desarrollo para los sucesores identificados. El enfoque principal de esta actividad son los roles críticos y esenciales, aunque en la misma son analizados y/o seleccionados los altos potenciales.

En el Panel Asesor del Talento participan el gerente general, el presidente, los reportes directos de ambos (roles críticos) y los sucesores no están presentes.

Meses previos a la actividad son recibidos los lineamientos desde la oficina Corporativa quien establece las pautas globales cada año. El área de Entrenamiento trabaja las informaciones enviadas por el Corporativo con la finalidad que estén listas para la fecha de la actividad.

Los gerentes y sucesores que participaran deben completar informaciones en el sistema de gestión de talento como la actualización del perfil del empleado que incluye los estudios, experiencia, idiomas, aspiraciones, preferencias para movimientos en la empresa, entre otros aspectos.

La sesión es dirigida por el área de Entrenamiento y abre la oportunidad al debate ya que los participantes son libres de expresar sus opiniones sobre los empleados presentados.

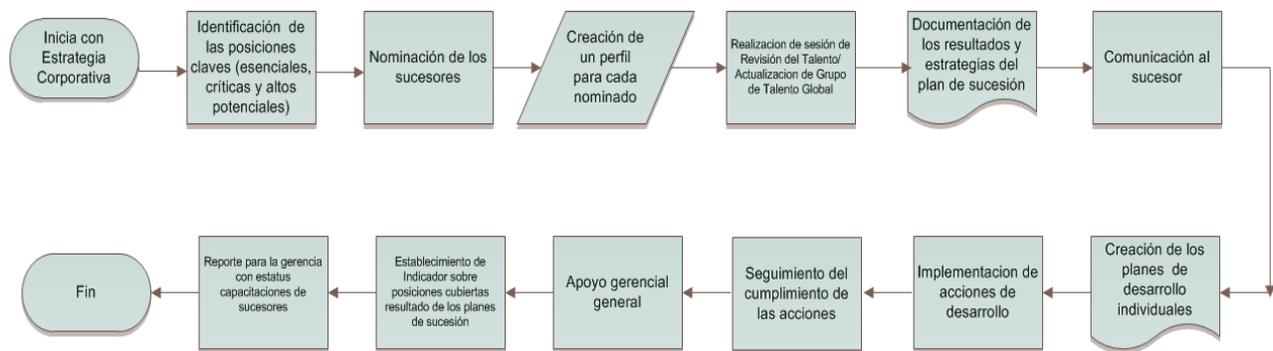
Cada participante a la actividad debe presentar los colaboradores que han seleccionado como su propio sucesor (es) o los sucesores de los roles esenciales bajo su cargo explicando la razón por la cual estableció el tiempo de preparación para que estén listos (ahora, de 1 a 2 años o de 3 a 5 años) en adición expondrá sobre su preparación, sus aspiraciones de carrera, sus fortalezas y oportunidades de desarrollo sentando las bases del plan de desarrollo individual (PDI).

Lo más saludable para el proceso es que hayan dos empleados listos ahora, o por lo menos uno, uno o dos listos de uno a dos años, en la práctica no es así hay posiciones con pocos sucesores listos ahora o con ninguno. Un ejemplo es que son 17 puestos críticos, y hay 29 sucesores (11 listos ahora, 10 Listos de 1 a 2 años, 8 listos de 3 a 5 años), como muestra la tabla 2 hay roles críticos con 2 sucesores, lo que indica que aunque nos encontramos en un 75% de cobertura hay riesgos asociados a esta falta de sucesores listos para asumir, ya que hay 7 posiciones críticas que no tienen sucesores para afrontar cualquier imprevisto.

Durante el desarrollo de la actividad un representante de Entrenamiento facilita la misma y otro se encarga de actualizar el sistema con las informaciones

resultantes de la misma. Luego que finaliza el Corporativo actualiza el grupo de talento o pool de talento global y en la mina local quedan las acciones a desarrollar con los sucesores.

3.3 Flujograma del plan de sucesión de la empresa minera de Cotuí propuesto



Fuente: Elaboración Propia Oct. 2017

A continuación los pasos que deben continuar posterior a la Revisión del Talento ya que en la práctica actual el proceso se detiene luego del paso seis.

Los pasos a seguir deben ser:

1. Identificación de brechas y/o debilidades de los sucesores
2. Actualización de Grupo de Talentos “Talent Pool” Global.
3. Documentación de los resultados y estrategias del plan de sucesión en el sistema
4. Comunicación al sucesor en reuniones uno a uno
5. Creación de los planes de desarrollo individuales
6. Implementación de acciones de desarrollo (programa de capacitación y desarrollo)
7. Seguimiento del cumplimiento de las acciones

8. Apoyo gerencial general
9. Establecimiento de Indicador sobre posiciones cubiertas resultado de los planes de sucesión
10. Reporte para la gerencia con estatus capacitaciones de sucesores

En la implementación de estos pasos posteriores se produce una detención del proceso ya que desde hacer varios años se hace la misma actividad y los sucesores inician sus planes de desarrollo y luego el proceso se cae en el camino, esto obedece a diferentes razones:

- 1- En ocasiones no se realizan las reuniones uno a uno con los empleados y estos al desconocen su plan y el supervisor tampoco les da continuidad al mismo.
- 2- Existe una confusión en el proceso de sucesión ya que los supervisores y sucesores esperan que el área de Entrenamiento sea que dé seguimiento a los planes de desarrollo individual, siendo esto una responsabilidad del supervisor y del empleado con apoyo del área de Entrenamiento para fines de las programaciones.
- 3- En la empresa ha habido múltiples cambios en la gerencia general y de Recursos Humanos, lo que ha provocado que las acciones que inician en un año sean detenidas de forma súbita por el proceso de adaptación de los nuevos gerentes y otras prioridades organizacionales.
- 4- Actualmente la planeación de sucesión más formal es realizada por la oficina Corporativa, sin embargo todas las áreas deben tener planes de sucesión para sus colaboradores, en tal sentido deben ser establecidos indicadores clave de gestión para la adecuada medición de los resultados de los planes.

Esta situación ha resultado en la falta de confianza y/o credibilidad en el proceso de sucesión actual y una desfavorable percepción hacia la empresa, ya que algunos empleados se quejan de que no tienen oportunidades de crecer a

posiciones más altas y que la empresa no está interesada en que haya un proceso de sucesión corriendo de forma adecuada.

En la empresa existen los recursos, la infraestructura y las personas con las cuales se puede mejorar este proceso y lograr que el mismo corra de forma adecuada, solo hay que hacer cambios y/o mejoras y asegurar el compromiso de todos los involucrados.¹

¹ (Elaboracion Propia, 2017)

CONCLUSIONES

Posterior al análisis realizado al plan de sucesión de la empresa minera de Cotuí y a los datos arrojados por la encuesta, concluimos que dentro de las variables que impactan para que el plan de sucesión actual sea sostenible están:

- Los empleados tienen escasa información o conocimiento sobre el proceso de sucesión de la empresa.
- Los empleados consideran que el plan de sucesión es importante y requiere el apoyo gerencial para funcionar.
- Los empleados deben recibir informaciones generales sobre los planes de sucesión, muchos desconocen su existencia o tienen confusiones sobre el tema.
- Deben ser establecidos mecanismos que aseguren el cumplimiento del plan y con esto el fomento de una cultura de compromiso.
- Hemos constatado al analizar el flujo actual del proceso vs el propuesto que el plan se detiene en la creación de los planes de desarrollo para los sucesores y en la generalidad de los casos, las acciones de desarrollo no se concretizan.
- La empresa debe contar con programas de capacitaciones basados en los planes de desarrollo individuales de los sucesores. En otras palabras la oferta de capacitación del Centro de Entrenamientos debe cubrir las necesidades de desarrollo de los sucesores.

Con una adecuada implementación de las recomendaciones el plan puede ser mejorado, lo cual resultaría en beneficios a la organización y un impacto directo en el clima laboral.

RECOMENDACIONES

Para que el plan de sucesión de la empresa minera de Cotuí sea efectivo y pueda arrojar los resultados correspondientes es necesario realizar algunas mejoras en el proceso, en tal sentido tenemos las siguientes recomendaciones:

1. Inclusión del desarrollo de sucesores en la evaluación de desempeño tanto de los incumbentes en los puestos como de los sucesores

Consiste en el establecimiento de objetivos puntuales sobre el seguimiento y desarrollo de los planes de sucesión establecidos para los colaboradores de las áreas bajo su gestión. Para los sucedidos o incumbentes en los puestos será un objetivo que establezca a los empleados a su cargo parte del plan de sucesión y el cumplimiento de acciones para el desarrollo de los mismos en tiempos establecidos.

Para los sucesores el objetivo estará relacionado con el nivel de compromiso e interés del mismo con su propio desarrollo, el seguimiento y puesta en práctica de las acciones de desarrollo establecidas en su plan de desarrollo individual.

Esto logrará que, aunque no se encuentren identificados con el proceso al impactarle los resultados de su evaluación de desempeño, los empleados le darán el seguimiento adecuado, en un principio será visto como algo impositivo, sin embargo, con los resultados obtenidos aprenderán sobre la importancia que reviste este proceso.

2. Establecimiento de un sistema de consecuencias para los empleados que no cumplan con el plan de sucesión establecido.

Consiste en establecer un criterio de sanciones relacionadas con el no cumplimiento de las acciones de desarrollo incluidas en el plan de sucesión de los empleados.

Serán considerados los siguientes parámetros:

Para el Q1 del año el sucesor debe completar de un 10% a un 25% del plan de desarrollo individual, para el Q2 de un 26 a un 49% del plan, para el Q3 de un 50 a un 75% y para el Q4 de un 76% a un 99%.

El proceso de amonestaciones sería el siguiente:

1. Si, terminado 2do. Q de año el sucesor cubrió menos del 25% del plan de desarrollo establecido para ese año, el gerente del área le hará una amonestación verbal al sucedido.
2. Si terminado el 3er. Q ha completado menos de un 50% recibirá una amonestación escrita y si para el 4to. Q ha obtenido menos de un 70% obtendrá una calificación de insuficiente en este objetivo en su evaluación de desempeño.
3. Por otro lado, los empleados sucedidos que no realizan ninguna gestión o tienen menos del 30% de cumplimiento del plan de desarrollo establecido en el Q4 para sus sucesores no califican para el aumento anual.

3. Plan de comunicación

Para garantizar que las partes involucradas en el proceso y la empresa en general cuenten con las informaciones adecuadas sobre el plan de sucesión será realizado un plan de comunicación, donde utilizaremos los medios formales para que la información sea recibida por los involucrados:

Este debe ser hecho en dos etapas:

Fase I: Nivel General:

“Esta será realizada mediante el envío de comunicaciones por los medios formales establecidos por la empresa, revista digital, Intranet, murales, correos institucionales masivos y brochures”.

En esta fase todos los empleados recibirán informaciones generales sobre el proceso de sucesión, su importancia, el compromiso de la empresa con el desarrollo de los empleados y la explicación general del plan de sucesión que existe en la empresa.²

Fase 2: Nivel sucesores e incumbentes

En esta fase realizaremos un plan de comunicación basado en las 6D o seis dimensiones, para garantizar un conocimiento integral del proceso como indica (Formanchuk, 2017).

Estas dimensiones cubren los aspectos principales que deben ser incluidos en un despliegue comunicativo para el logro de mejores resultados, son:

1. Dimensión Operativa: Lograr que la gente sepa qué tiene que hacer en el proceso de sucesión.

2. Dimensión Estratégica: Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo, como impacta este proceso a la empresa.

3. Dimensión Cultural: Lograr que la gente sepa cómo debe hacer esa actividad, indicando que serán proporcionadas las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

² (Formanchuk, 2017)

4. Dimensión Motivacional: Lograr que la gente quiera hacerlo, creando en los colaboradores la confianza y motivación necesarias para que se sientan comprometidos con el proceso.

5. Dimensión Feedback: Lograr que la gente sepa cómo está haciendo (o hizo) ese trabajo, donde verán el resultado de los recursos invertidos.

6. Dimensión Propositiva: Lograr que la gente proponga cómo hacerlo mejor, llegado al nivel de conocimiento, involucramiento y compromiso, los empleados son capaces de dar sugerencias de mejora.

Para esto serán realizadas reuniones informativas tanto con los sucesores como con los incumbentes con la finalidad de que logren el conocimiento integral del proceso. En adición estos colaboradores recibirán informaciones vía correo de forma individual y contactos personalizados para cualquier soporte adicional..

4. Charlas para sucesores y empleados en general

Serán realizadas charlas para asegurar que los empleados conozcan los detalles sobre el proceso de sucesión de forma integral, con esto lograremos mejorar el clima laboral, porque los empleados estarán informados de primera mano de este proceso.

El contenido de los talleres incluirá:

- Definición de plan de sucesión
- Beneficios
- Criterios para identificación de los sucesores
- Elaboración de planes de desarrollo individual

- Selección de acciones de desarrollo
- Seguimiento
- Práctica en el aula

Será entregado un material de referencia con las informaciones principales sobre el proceso y un libro de ejercicios para ser completado por cada participante a las charlas.

5. Establecimiento de KPIs

Los indicadores clave o KPI's por sus siglas en inglés (key performance indicators) son las métricas que permiten medir y cuantificar el desempeño en función de metas y objetivos específicos que tienen las actividades que se llevan a cabo para las operaciones de una empresa, según sustenta (Pérez, 2015). En tal sentido deben ser creados indicadores alineados a los objetivos estratégicos de la organización para que nos arrojen los resultados esperados. El cumplimiento de estos indicadores será enviado a la gerencia mediante reportes de cumplimiento.

Los indicadores considerados más relevantes para evaluar el proceso de sucesión son los siguientes:

- **Porcentaje de puestos cubiertos por sucesores identificados.**

Con este indicador serán identificados todos los puestos que han sido cubiertos por los sucesores capacitados que son parte del plan de sucesión formal de la empresa.

- **Porcentaje de sucesores capacitados de acuerdo al plan establecido.**

Este indicador debe mostrar los entrenamientos recibidos por los sucesores apegados a los planes de desarrollo individuales brindando a los empleados las herramientas necesarias para su crecimiento profesional.

- **Porcentaje de la rotación voluntaria de los roles claves, esenciales y altos potenciales**

Este indicador nos permite tomar medidas preventivas para evitar la salida de los sucesores de la organización.

De acuerdo a (Pérez, 2015): “Se considera una cifra adecuada de rotación menor al 5%, ya que una cifra alta representa costos elevados en reclutamiento, capacitación, etc. En adición este indicador nos deja ver la motivación, sentido de pertenencia y el nivel compromiso que la empresa fomenta hacia los colaboradores”.

- **Porcentaje de desvío del plan trazado**

Con este indicador estaremos monitoreando las posibles desviaciones con el plan general, para hacer las correcciones a tiempo.

- **Porcentaje del presupuesto de recursos humanos invertido en capacitación de los sucesores.**

Este indicador muestra la relación entre la inversión realizada por empleado en relación a las capacitaciones y la mejora en el desempeño laboral.

- **Costo de contratación de nuevos roles claves, esenciales y altos potenciales**

Este indicador nos mostrará los gastos incurridos en la contratación de empleados claves para la empresa.

6. Creación de materiales informativos

Será elaborada una guía con las pautas básicas sobre el proceso de sucesión para ser difundida de forma masiva por el correo del Centro de Entrenamiento.

BIBLIOGRAFIA

- Académico, C. S. (2014, Abril). *Código de Mejores Prácticas Corporativas. Anexo Plan Formal De Sucesión Comité De Mejores Prácticas De Gobierno. . México,.*
- Alles, M. (2013). *Rol del Jefe*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Alvarez, R. F. (2015, Mayo 27). *Tower Watson*. Retrieved from Liderazgo y Planes de Sucesión: <http://www.towerwatson.com>
- Artiga Portillo, A. A. (2011, Diciembre). *Plan de sucesión como herramienta para la gestion del talento humano en ONG vision mundial de El Salvador*. San Salvador: Universidad del Salvador.
- Castillo Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Mexico: Red de Tercer Milenio.
- Castro, M. (2016). *“Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria”*. Santiago: Postgrado Economía y Negocio Universidad de Chile.
- CEGC, C. d. (2017). *Gobierno corporativo para entidades paraestatales: Mejores prácticas para eficientar la administración de las empresas de participación estatal*. Madrid: LID Editorial.
- Chiavenato, I. (2008). Gestion del Talento Humano. In I. Chiavenato, *Gestion del Tlento Humano* (p. 626). Mexico: McGRAW-HILL
- Clutterbuck, D. (2012). *The Talent Wave: Why Succession Planning Fails and What to Do About It*. Filadelfia: Kogan Page Publishers, .
- Consulting, S. (2011, Abril 17). *La Importancia del Plan de Sucesión*. [elnuevodia.com: https://www.elnuevodia.com](https://www.elnuevodia.com)
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Mexico: Red del Tercer Milenio.
- Cooper-PWC, P. W. (2013). *Los Planes de Sucesión*. Mexico: Líderes & People Change.
- Corporativo, C. M. (2014). *Código de Mejores Prácticas Corporativas-Anexo Plan de Sucesión*. Mexico: Consejo Coordinador Empresarial.

- Deloitte. (2013). *Bersin by Deloitte*.
<http://www.bersin.com/Lexicon/Details.aspx?id=14781>.
- Elaboración Propia, E. B. (2017). Santo Domingo.
- Empresa Minera, C. (2016, Abril 15). *Revisión de Talento*. Sánchez Ramírez: Area de Gestion del Talento Global.
- Empresarial, C. C. (2014). *Plan Formal de Sucesión*. México: Comite de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
- Empresariales, E. A. (2016, Noviembre 22). *Identifique a los talentos con alto potencial de su empresa*.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/>
- Federico Gan Bustos, J. T. (2013). *La identificación del personal y la promoción interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Formanchuk, A. (2017, Enero 10). *Cómo hacer un Plan de Comunicación Interna: El Método 6D*. Retrieved from Formanchuk & Asoc:
<http://formanchuk.com.ar>
- Gobierno, C. d. (2014). *Código de Mejores Prácticas Corporativas-Anexo Plan de Sucesión*. Mexico: Consejo Coordinador Empresarial.
- Granada-Postgrados, U. M. (2012, Noviembre). *El Plan de Carrera como Proceso Fundamental en el Desarrollo de la Organización*.
<http://repository.unimilitar.edu.co/>
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Informes de Tendencia Salarial*. (2009, marzo 21).
www.tendenciasalarial.com.ar.
- Jimenez, A. J. (2013). *Liderazgo: Creando valor a través de las personas*. Mexico: Ediciones Díaz de Santos.
- Ken Dychtwald, T. J. (2014). *Retención del talento* . Madrid: LID Editorial.
- Labrador, M. G.-J. (2010). *50 Respuestas a 49 Dudas sobre la Sucesión*. Madrid: Print Makers.
- Lic. Jesica Abigail Ayala Treviño, C. G. (2013, Mayo). *Diseño De Un Plan De Sucesión Basado En Un Modelo De Competencias Para El Personal Clave De Una Empresa*. .

- Manosalva., F. G. (2011). *Plan de Carrera y Sucesión. 2011*. Universidad Privada del Norte.
- Michael Z. Hackman, C. E. (2012). *Leadership: A Communication Perspective, Sixth Edition*. Illinois: Waveland Press.
- Modest Guinjoan, J. M. (2009). *50 Respuestas a 49 dudas sobre la Sucesión*. Madrid: Fundación Índice, 2009.
- Moreno, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos. 7a edic.* Mexico: Ediciones Díaz de Santos.
- Palacio, M. E. (2010, Abril 19). *Los planes de carrera y de sucesión en empresas*. Retrieved from Economía y Negocios: <http://www.listindiario.com>
- Perez, O. (2015, Septiembre 24). *6 indicadores clave para la gestión de talento humano*. Retrieved from People Next: <http://blog.peoplenext.com.mx>
- Planes de sucesión en la organización y su implementación por parte de capital humano. Detalles Sostenibilidad Empresarial.* (2012, Octubre). Retrieved from <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/talento-humano/>.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de RRHH 7a. Edic.* Madrid: Ediciones Diaz Santos S.a.
- Ricardo Peralta, J. (2014, mayo-agosto). *Análisis de la necesidad de implementación de un plan de sucesión para puestos de nivel ejecutivo en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) en el período mayo-agosto 2014.*
- Robert S. Kaplan, D. P. (2014). *Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles: Mapas estratégicos*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Rocio Fernandez, C. A. (2015). *Liderazgo y Planes de Sucesión*. Mexico: Tower Watson.
- Ruth Silvia Campos Palpa, D. P. (2012). *Plan de sucesión basado en la gestión por competencia para la continuidad empresa familiar caso:.* Lima: Guzlup Editora.
- Salarial, I. d. (2009, Marzo 21). *Informes de Tendencia Salarial*. Retrieved from www.tendenciasalarial.com.ar.

- Salazar, C. (2014). *Grandes Pymes*. Retrieved from dgarrobahumanagementt.com.mx .
- SEO, W. M. (2012). *Inmanis SFC RRHH*. Retrieved from <http://immanis-sfc.com/>.
- Snell-Bohlander. (2015). *Administracion de los Recursos Humanos 16a. Ed.* Mexico: Impresos Vacha.
- Timms, M. (2016). *Succession Planning That Works: The Critical Path of Leadership Development*. Victoria: FriesenPress.
- Tovar, R. A. (2012). *Desarrollo de destrezas, competencias y actitud: Habilidades gerenciales.* Bogota: ECOE Ediciones.

ANEXOS

Anteproyecto

1 Tema de la Investigación:

Análisis del proceso de sucesión y su impacto como estrategia para la gestión de los roles críticos, esenciales y altos potenciales en una empresa minera de Cotuí en el año 2017.

2. Planteamiento del Problema de Investigación

Considerando que la empresa tiene el compromiso de nacionalizar la mina, es decir, lograr que todas las posiciones cubiertas por personal expatriado experto sean ocupadas por empleados nacionales, para tales fines es requerido un plan de sucesión donde sean establecidos los lineamientos para una sucesión efectiva, este plan incluye los roles críticos, esenciales y altos potenciales.

El plan debe estar respaldado por unos planes de desarrollo individuales con tiempo establecido para cubrir las necesidades de desarrollo de los sucesores identificados para que puedan ocupar posiciones de mayor nivel y/o responsabilidad y así cumplir con el compromiso de nacionalizar la mina, contribuir con el clima laboral, lograr mayor involucramiento por parte de los colaboradores y reducción de la rotación.

En tal sentido, en varias ocasiones han sido realizado esfuerzos para implementar el plan de sucesión, sin embargo, no ha tenido los resultados esperados debido a la falta de pautas claras, empoderamiento, compromiso y seguimiento de los involucrados, incluyendo la alta gerencia, dando como resultado que los colaboradores identificados como sucesores no sean desarrollados extendiéndose el tiempo establecido en que estarían listos para ocupar la posición identificada.

Otro aspecto a considerar es que el proceso de sucesión ha sido responsabilidad de diferentes gerencias debido a cambios organizacionales, pasando a diferentes áreas y al cambiar de área el proceso se detiene o pasa por una etapa de involucramiento y conocimiento de la nueva gerencia, lo que hace que se retrase una y otra vez. Por otro lado, tenemos directrices poco claras al respecto, resultando que muchos colaboradores y supervisores se excluyen del seguimiento y cumplimiento de las acciones dejando todo el peso a RRHH.

2.1 Las posibles causas que originan el problema son:

De acuerdo a informaciones suministrada por un colaborador de nivel gerencial involucrado en el proceso, han sido planteadas las siguientes fuentes del problema:

- a.- Los sistemas de Recursos Humanos no facilitan los procesos para estos fines, no es posible obtener reportes precisos.
- b.- Cambios de estrategias corporativas, cambios de la gerencia local y a nivel global que paralizan los procesos vigentes.
- c.- La rotación del personal expatriado, tienen diferentes esquemas de rotación que les hace viajar de forma constante e impacta la continuidad de los planes de desarrollo
- d.- Baja motivación de los colaboradores porque los planes de sucesión no están siendo gestionados de forma adecuada ya que los planes de desarrollo establecidos para el cierre de las brechas o adquisición de competencias no son implementados o no reciben continuidad.

2.2 Impacto de esta Situación en la Empresa:

- a.- Impactaría en el clima labora de forma positiva ya que los colaboradores se comprometen e identifican más con las empresas en la medida que estas le proporcionan oportunidades de desarrollo y crecimiento. Según confirma (Contreras, 2012, p. 88 y 89) cuando describe como los planes de sucesión son parte de estrategias que ayudan a los empleados a lograr sus metas futuras.
- b.- Reforzaríamos la base de talento de empleados con candidatos preparados para ocupar posiciones de mayor nivel o responsabilidad tanto a nivel local como global.
- c.- Mejoraría la reputación de la empresa a nivel de las comunidades ya que muchos sucesores son de las zonas cercanas de la mina.

3. Objetivo General

Analizar el plan de sucesión actual de la empresa minera de Cotuí para los roles críticos, esenciales y altos potenciales

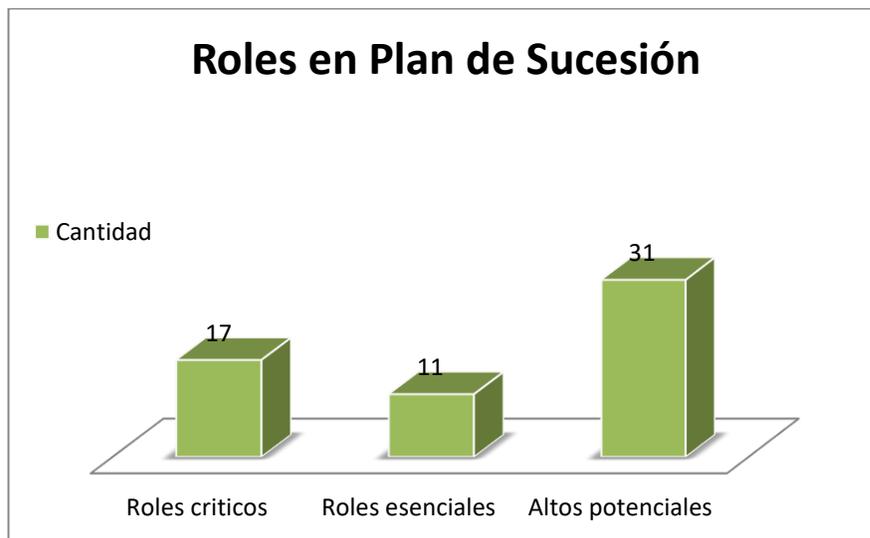
3.1 Objetivos Específicos

- a.- Identificar las variables que impactan la sostenibilidad del plan de sucesión y sus fortalezas.
- b.- Realizar un análisis de la idoneidad de la data del plan de sucesión actual para asegurar una información base limpia y actualizada.
- c.- Realizar un análisis del flujo del proceso actual para la identificación precisa de las brechas.
- d.- Establecer el alcance de la responsabilidad de los involucrados.
- e.- Realizar recomendaciones viables para la mejora del plan de sucesión actual.
- f.- Crear un instructivo del proceso completo incluyendo las mejoras sugeridas para el despliegue formal a los involucrados.
- g.- Realizar un plan de comunicación para dar a conocer los nuevos lineamientos a la gerencia.
- h.- Establecer controles para el seguimiento del plan.

4. Justificación de la investigación.

Uno de los retos de la empresa es la transferencia de conocimiento de los extranjeros a los empleados nacionales en las posiciones críticas, esenciales y altos potenciales y es por esto la necesidad de que el plan de sucesión funcione, ya que esto es una garantía de la continuidad en las acciones estratégicas.

En adición, un plan de sucesión efectivo evitará la fuga empleados en posiciones claves que se llevan su conocimiento y experiencia a otra organización y garantiza la continuidad de las operaciones sin importar los cambios en el liderazgo de la empresa. Actualmente contamos con: 17 empleados en roles críticos, 11 en roles esenciales y 31 como altos potenciales.



Información Suministrada por Centro de Entrenamiento, 2016

Este análisis dará a la empresa la oportunidad de estar a la vanguardia en este importante tema y proporciona las pautas para interpretar, analizar y crear los planes de sucesión adecuados, esto es un esfuerzo formal en el tema el cual será utilizado como referente o guía a futuro al sentar las bases con lineamientos claros que harán más eficiente el plan existente y a la vez asegure la sostenibilidad de los resultados.

5. Marco de Referencia Teórico- Conceptual

5.1 Marco Teórico

“El seguimiento del plan de sucesión existente exige un verdadero reto para todas las organizaciones, siendo un aspecto tan importante para la supervivencia y éxito futuro de las mismas, que debe afrontarse con plena conciencia”. (Gobierno, 2014, p. 7).

La planeación de la sucesión debe realizarse desde que la empresa inicia sus operaciones como medida de contingencia ante la salida imprevista de un líder y así evitar decisiones desacertadas. Según (Moreno, 2012) es lógico que las empresas busquen medidas para reducir el impacto que las bajas inesperadas en posiciones difíciles de reemplazar pueden ocasionar.

Elaborar un buen plan de sucesión es indispensable y necesario para perpetuar una organización que trascienda, transmitiendo su gestión exitosamente a la persona adecuada (ya sea externo, interno) con el talento y potencial necesario, para la continuidad saludable de las operaciones y para las siguientes generaciones. (Gobierno, 2014)

La importancia e impacto de los procesos sucesorales en las empresas es vital y determinante, significando una gran responsabilidad para las empresas que desean crecer, estar a la vanguardia y contar con un capital humano desarrollado y comprometido. Es cierto que los planes conllevan una inversión de recursos (tiempo, dinero), sin embargo los beneficios son mayores, como indica (Cooper-PWC, 2013). La empresa minera de Cotuí está consciente de esto y ha hecho esfuerzos en pos de establecer y dar continuidad al plan de sucesión, los cuales han sido fallitos por diferentes razones.

Una de las etapas cruciales en el plan de sucesión es la preparación de los sucesores, que consiste en establecer planes adecuados de carrera. En la actualidad, muchas organizaciones utilizan el coaching y el mentoring, como estrategias de desarrollo del talento. (Contreras, 2012, p. 81).

En la empresa minera de Cotuí han sido establecido planes de reemplazo o sucesión para todos los niveles, con énfasis y seguimiento corporativo para los roles críticos, esenciales y altos potenciales. Esto es confirmado por (Contreras, 2012) cuando expresa: ‘Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un ejecutivo está próximo a la edad de retiro. En estos casos será, imprescindible, pero lo adecuado es que todos los empleados tengan preparado un eventual sucesor.’”

“Cuando las organizaciones llevan a cabo planes de sucesión exitosos obtienen ventajas competitivas importantes en el largo plazo, asegurando que cuentan con el talento, habilidades y experiencia necesarios para alcanzar las estrategias establecidas y en los casos fortuitos contar con planes para la continuidad del negocio”. (Gobierno, 2014)

Es importante que los ejecutivos responsables se comprometan y comprendan la importancia de dar continuidad a los planes de sucesión, ya que se ha determinado que una de las causas de rotación de las posiciones claves y roles críticos es no contar con la posibilidad de desarrollo profesional, en tal sentido muchos empleados al sentir que “han tocado techo” y que no alcanzaran una posición de mayor nivel, deciden emprender su carrera fuera de la empresa, según expone (Federico Gan Bustos, 2013, p. 69).

De acuerdo a la (Cooper-PWC, 2013) es importante seguir una serie de pasos

para ejecutar el plan de sucesión, como son:

1. Definir el alcance del proceso y los roles de los participantes
2. Definir los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles.
3. Definir si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa.
4. Identificar a los sucesores.
5. Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores y definir si son aptos para el nuevo rol.
6. Realizar un análisis de las áreas de oportunidad de los candidatos y definir si estas pueden ser mejoradas antes de tomar el rol.
7. Definir el período de implementación del plan de sucesión.
8. Elaborar planes de salida y transición para las personas que dejan los roles.
9. Preparar la integración del sucesor
10. Evaluar la situación de la empresa y definir cuáles son las ventajas y desventajas que ayudarán o impedirán
11. su progreso en el futuro.
12. Formalizar de manera legal la sucesión de roles.
13. Desarrollar un plan de contingencia para el proceso

En la empresa se han llevado acabo la mayoría de estos pasos, sin embargo, se detiene el proceso en el quinto paso: el análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores para definir la aptitud para el nuevo rol, lo que ha traído una baja confianza y desmotivación por las opciones de desarrollo de la empresa.

La empresa debe tomar en cuenta que los salarios competitivos representan un elemento de atracción, no obstante ha sido demostrado que el desarrollo de los empleados es el elemento más motivador para la retención de los mismos como expresa (Jimenez, 2013): “los altos directivos encuentran en la retribución un instrumento clave para atraer y retener a empleados eficaces, sin embargo no es suficiente ya que esta debería ser incluida dentro de un conjunto de factores motivantes que satisfagan e incentiven a sus empleados, también sostiene, en un informe realizado, que los planes de carrera representan el factor más

importante para los trabajadores, seguidos por la retribución y los horarios flexibles”.

5.2 Marco Conceptual

Diferentes conceptos dan apoyo a las informaciones que serán presentadas en este trabajo.

Altos Potenciales: “Son empleados que tienen la habilidad para crecer y manejar responsabilidades de mayor escala y alcance. Por mayor escala nos referimos al trabajo en la misma área pero con mayor equipo y presupuesto; y por mayor alcance a una labor que comprende actividades más amplias y más complejas”. (Empresariales, 2016).

Carrera Profesional: “Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona”. (Granada-Postgrados, 2012).

Clima: “Conjunto de características del entorno interno (o externo) de la organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a la organización”. (SEO, 2012).

Coaching: “Metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del coach (maestro) y otra que asume el rol de coachee (aprendiz)”. (SEO, 2012)

Competencia: “Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado” (OIT, 1991). Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos”.(SEO, 2012)

Gestión Estratégica de los RRHH: “Es el conjunto de actividades que afectan el comportamiento de los empleados en su intento de formular e implantar las necesidades estratégicas de la empresa”. (SEO, 2012)

Mentoring: “Metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor) que apoya a un empleado a comprender su desarrollo profesional”. (SEO, 2012)

Motivación: “Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En GRH alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado”. (SEO, 2012)

Planes de Sucesión: “Son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado”. (Contreras, 2012).

Plan de Reemplazo: “Son propuestas de posibles sucesores a posiciones determinadas, pero a diferencia de los planes de sucesión, en estos si existe una fecha cierta en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor, estos planes o programas”. (Contreras, 2012).

Objetivos Profesionales: “Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar”. (Granada-Postgrados, 2012).

Planeación De La Carrera Profesional: “El proceso mediante el cual se selecciona los objetivos y se determina a futuro el historial profesional”. (Granada-Postgrados, 2012).

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: “La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas”. (Granada-Postgrados, 2012).

Perfil Profesional: “Conjunto de competencias definidas en relación con una actividad profesional. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales”. (SEO, 2012).

Potencial: “Conjunto de competencias y de aptitudes que posee un individuo (o un conjunto de individuos) y que pueden ser aplicadas en una situación de trabajo”. (SEO, 2012).

Roles Críticos: “Son aquellos que requieren habilidades o conocimientos especializados y son fundamentales para impulsar la ventaja competitiva a largo plazo de una organización”.(Deloitte, 2013).

Roles Esenciales: “Son aquellos cuya salida no planificada causan un impacto económico a la operación”. Talent Advisory Pannel , Barrick 2016.

6. Aspectos Metodológicos

En esta investigación serán utilizados los métodos:

- a.- **Exploratorio:** Tomando en cuenta que lo primero que haremos es obtener un primer conocimiento de la situación y/o exploración.
- b.- **Método Deductivo:** Porque parte de datos generales para llegar a una conclusión particular, mediante el planteamiento de la situación pasada y su impacto.
- c.- **Método de Análisis:** Aquí descompondremos todas las partes para ser analizadas de forma particular, los métodos existentes vinculando a la realidad presente y la incidencia de las practicas pasadas en el presente.
- d.- **Método de Síntesis:** Para llegar a la conclusión final al unir todas las partes descompuestas por el método de análisis e identificar lo que estaremos utilizando a futuro.

Será utilizada la técnica de investigación mixta con entrevistas las cuales serán realizadas a una población identificada de empleados sucesores y empleados de mandos medios los cuales son la fuente para la obtención de los datos.

Check List Plan de Sucesión

 Despliegue General	Si	No	A Veces
Identificación de las posiciones claves (esenciales, críticas y altos potenciales)	x		
Nominación de los sucesores	x		
Creación de un perfil para cada nominado en el sistema de Gestión de Talento	x		
Realización de sesión de Revisión del Talento para verificación de sucesores e identificación de brechas y/o debilidades	x		
Actualización de Grupo de Talentos "Talent Pool" Global.	x		
Documentación de los resultados y estrategias del plan de sucesión	x		
Comunicación al sucesor			x
Creación de los planes de desarrollo individuales			x
Implementación de acciones de desarrollo (programa de capacitación y desarrollo)			x
Apoyo gerencial general			x
Seguimiento	Siempre	Nunca	A Veces
Seguimiento del cumplimiento de las acciones			x
Establecimiento de Indicadores para seguimiento		x	
Reporte para la gerencia con estatus capacitaciones de sucesores y cumplimiento de indicadores		x	

Encuesta Plan de Sucesión



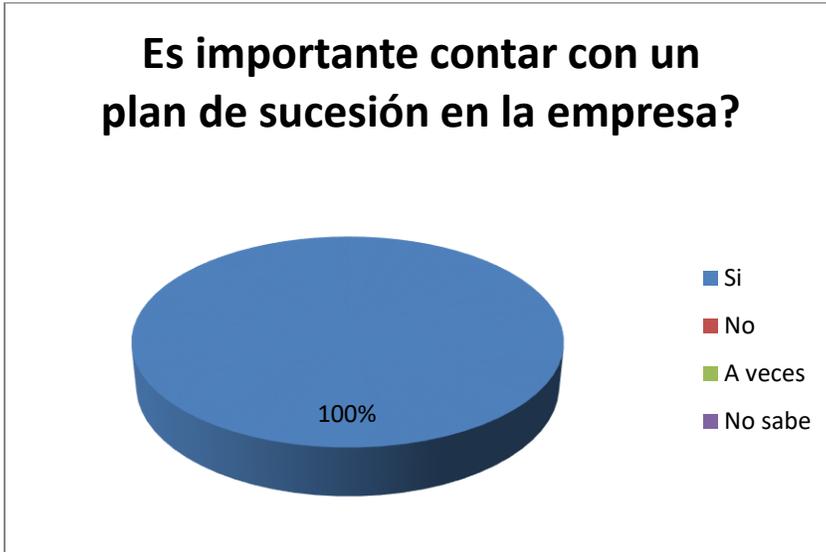
Objetivo: Obtener información sobre el nivel de conocimiento de los empleados sobre el plan de sucesión existente. Le solicito su opinión objetiva y sincera. Favor seleccione con un cotejo la respuesta deseada.

Fecha: _____		Posición: _____			
Declaración	Si	No	A veces	No sabe	
Es importante contar con un plan de sucesión en la empresa					
Conozco el plan de sucesión existente en mi área.					
El plan de sucesión tiene el apoyo de la gerencia					
Ha recibido comunicación sobre el plan de sucesión					
Los indicadores de plan de sucesión están definidos claramente.					
Los sucesores tienen su plan de desarrollo individual					
El desarrollo de los sucesores debe ser parte de la evaluación del desempeño como una medida de compromiso.					
Los roles claves y altos potenciales cuentan con sucesores identificados					
Entiende que el plan de sucesión es una herramienta de apoyo estratégico para la gestión del talento de la empresa y de las posiciones claves					
Los planes de desarrollo individual tienen el seguimiento que requieren					
Total					

¿Cuál de estos aspectos entiende es más valorado para los empleados? (del 1 al 10, siendo 10 la valoración más alta)	
Desarrollo personal	
Promociones internas	
Horarios flexible	
Planes de formación	
Beneficios sociales	
Planes de desarrollo individual	
Salario	
Trabajo remoto	
Reconocimientos	
Plan de carrera y sucesión	
Comentarios:	

Resultados de la Encuesta:

La encuesta fue realizada a una muestra de 25 empleados de una población de 60, representada por roles críticos, altos potenciales, roles esenciales y sucesores.

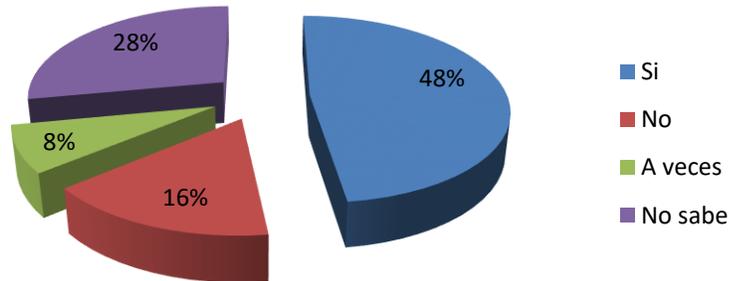


Interpretación: De acuerdo a las respuestas el 100% de los encuestados consideran que es importante contar con un plan de sucesión en la empresa.



Interpretación: El 52% de los encuestados indica que no conoce los planes de sucesión de su área, un 40% dice conocerlos, mientras el 8% restante le falta conocimiento o se muestra neutral sobre este tema.

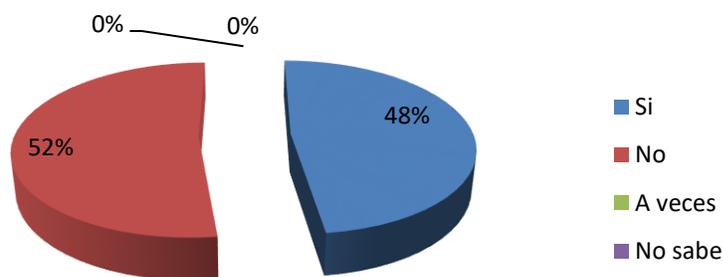
El plan de sucesión tiene el apoyo de la gerencia



Interpretación:

El 48% de los encuestados indica que tiene el apoyo de la gerencia, el 28% dice que no sabe, un 16% indica que no tienen apoyo gerencial, mientras que el 8% restante le falta conocimiento o se muestra neutral sobre este tema.

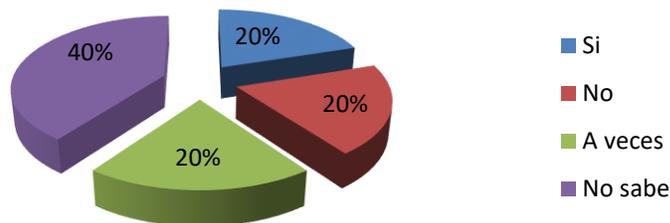
Ha recibido comunicación sobre el plan de sucesión



Interpretación:

El 52% de los encuestados indican que no han recibido comunicaciones sobre el plan sucesión, el restante 48% dice que ha recibido comunicaciones sobre el tema.

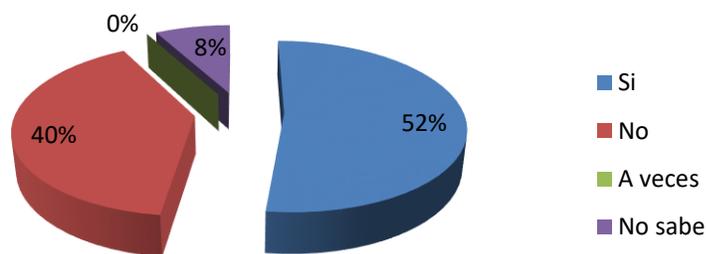
Los indicadores de plan de sucesión están definidos claramente



Interpretación:

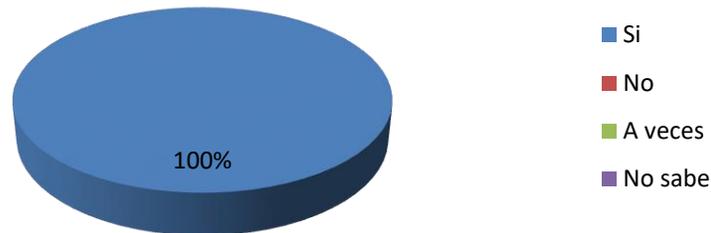
El 40% indica que no saben si los indicadores están definidos claramente, un 20% dice que no lo están, otro 20% se muestran inseguros o tienen dudas y el otro 20% restante dice no saber del tema.

Los sucesores tienen su plan de desarrollo individual



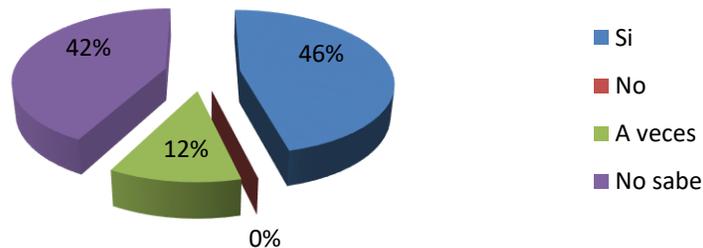
Interpretación: El 52% respondieron que los sucesores tienen su plan de desarrollo individual, un 40% dicen que no tienen plan de desarrollo individual, otro 8% no saben o se muestran inseguros sobre el tema.

El desarrollo de los sucesores debe ser parte de la evaluación del desempeño como una medida de compromiso.



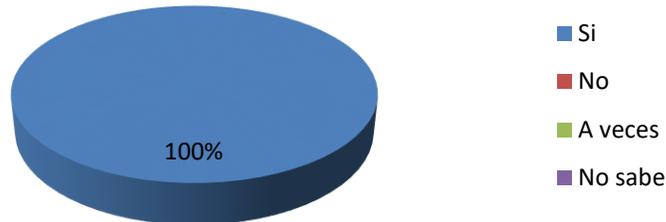
Interpretación: El 100% respondieron que el desarrollo de los sucesores debe ser parte de la evaluación de desempeño como una medida de compromiso de los empleados.

Los roles claves y altos potenciales cuentan con sucesores identificados



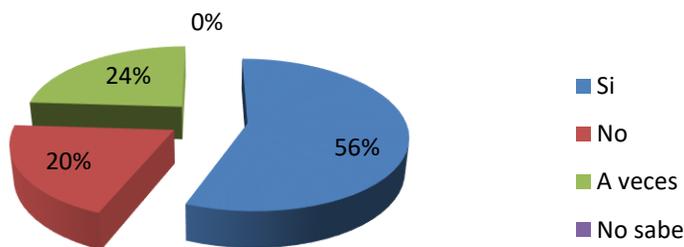
Interpretación: El 46% respondieron que los roles claves y altos potenciales cuentan con sucesores, el 42% indican que no saben si estos roles cuentan con sucesores identificado y el 12% le falta conocimiento o se muestran neutral sobre este tema

El plan de sucesión es una herramienta de apoyo estratégico para la gestión del talento de la empresa y de las posiciones claves



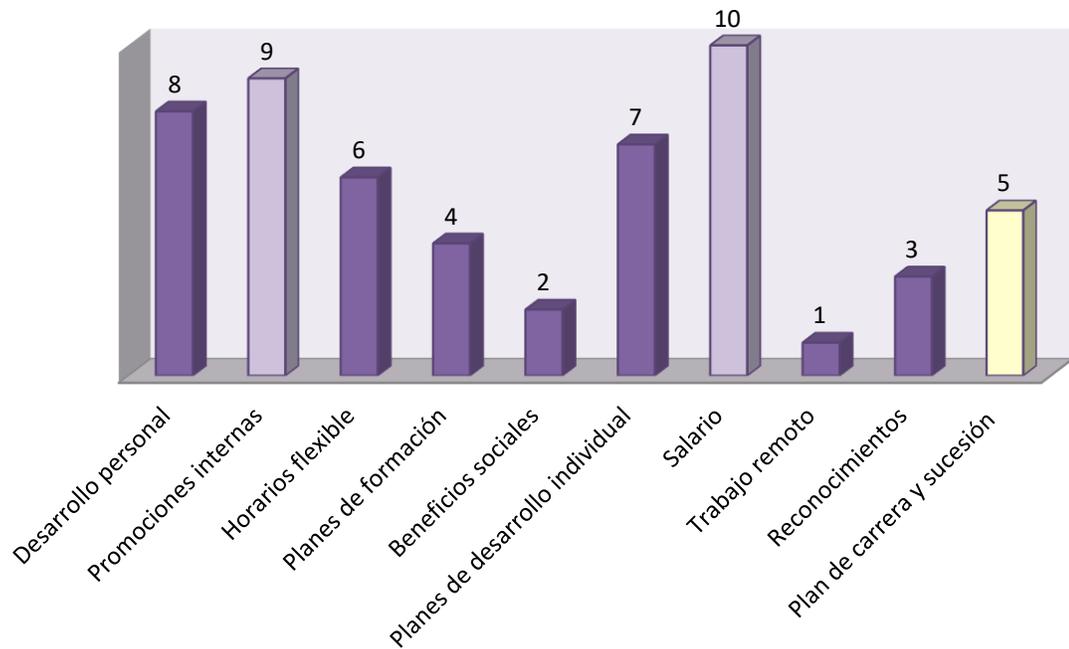
Interpretación: El 100% de los encuestados consideran que el plan de sucesión es una herramienta de apoyo estratégico para la gestión del talento de la empresa y de las posiciones claves.

Los planes de desarrollo individual tienen el seguimiento que requieren



Interpretación: El 56% respondieron que los planes de desarrollo individual tienen el seguimiento que requieren, mientras que el 24% no saben o se muestran inseguros sobre el tema, otro 20% dice que no tienen seguimiento.

¿Cuál de estos aspectos entiende es más valorado para los empleados?



Interpretación: De acuerdo a estos resultados el factor más valorado es el salario (10), seguido de las promociones internas (9), luego el desarrollo personal (8), seguido por los planes de desarrollo individual (7), los horarios flexibles (6), ocupando los planes de carrera y sucesión un lugar central en importancia (5), siguen los planes de formación (4), continuando con los reconocimientos (3), los beneficios sociales (2) y el trabajo remoto fue elegido como el menos valorado (1).

Guía Rápida de Planificación de la Sucesión



1. Objetivo de esta Guía:

Proporcionar informaciones sobre el proceso de sucesión en general, para asegurar que los colaboradores manejen las informaciones básicas sobre el mismo.

2. Propósito de un plan de sucesión

Un plan de sucesión tiene el propósito de preparar al mejor talento para ocupar posiciones que son fundamentales para la permanencia, desarrollo y rentabilidad de la organización.

3. Definición de un plan de sucesión

La planificación de la sucesión es un proceso para identificar y desarrollar nuevos líderes que pueden reemplazar a los líderes antiguos cuando se van, se jubilan o mueren. La planificación de la sucesión aumenta la disponibilidad de empleados experimentados y capaces que estén preparados para asumir estos roles a medida que estén disponibles.

4. Beneficios de los planes de sucesión

Estos son los beneficios principales de acuerdo a (Deloitte, Bersin by Deloitte, 2013):

- “Desarrollo de personas involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia”.

5. Importancia del plan de sucesión

Los planes de sucesión son fundamentales actualmente en el ambiente de negocios ya que ninguna organización puede garantizar la permanencia del personal de manera total. Estos no solamente permiten la continuidad de la empresa, también buscan asegurar que el desempeño se mantenga estable o se incremente.

6. Seguimiento

Se debe dar seguimiento en el proceso de sucesión, verificando de forma mensual el desarrollo de los sucesores, para evaluar la efectividad de los planes desarrollados para ellos, mediante el cumplimiento de los indicadores establecidos para estos fines.