



## Cómo promover sucesiones exitosas

### **Definir**

Una planificación efectiva de la sucesión permite a una organización planificar su estrategia futura, diversificar su equipo de liderazgo (lo que puede conducir a una toma de decisiones de mayor calidad), aprovechar las fuentes de talento ocultas y mejorar la resiliencia organizacional y operativa. A pesar de estas ventajas, una encuesta de Deloitte realizada a líderes de diferentes organizaciones mostró que solo el 14 por ciento de los encuestados creía que sus organizaciones ejecutaban con éxito la planificación de la sucesión, a pesar de que el 86 por ciento reconocía su importancia<sup>1</sup>.

Las organizaciones que aspiran a convertir la planificación de la sucesión en un proceso interno eficaz y continuo no deben concebirla como un evento único, sino como una serie de programas e iniciativas concurrentes destinadas a cultivar líderes efectivos y con potencial. Un enfoque ideal en la planificación de la sucesión, que equilibre la objetividad y la atención en las personas se conoce como enfoque centrado. Este enfoque busca situar a las personas en el centro, respaldándose en procesos que permiten a los responsables de la toma de decisiones mantener la objetividad.

### **Analizar**

Resulta clave, entonces, realizar un proceso de planificación de la sucesión que permita proteger y respaldar las operaciones, así como la estrategia

actual y futura de la organización. En este contexto, diversas compañías se ven motivadas a diseñar programas estructurados, requiriendo en tales casos, la solicitud de apoyo a asesores externos que les permitan crear un proceso que mantenga la objetividad del programa. En línea con lo anterior, algunas organizaciones optan por la automatización de estos procesos, mediante tecnologías y plataformas digitales, buscando que los programas desarrollados se encuentren basados en datos. El éxito de un programa de este tipo beneficia a la función de recursos humanos en términos de mejora de conocimientos y habilidades, de cara a gestionar procesos de planificación de la sucesión futuros, respaldando la continuidad organizativa.

En las organizaciones actuales, la identificación y desarrollo del talento con potencial de liderazgo futuro se vuelve esencial. Para ello, colaborar con proveedores de entrenamiento como coaches de liderazgo y expertos en gestión del talento que les permitan llevar a cabo seminarios y programas de desarrollo de liderazgo resulta una estrategia efectiva. En este sentido, se visualiza que aquellas organizaciones que ejecutan de manera eficiente sus iniciativas de planificación de la sucesión probablemente se beneficiarán en términos de continuidad estratégica y operativa. Esto les permitirá adaptarse ágilmente hacia nuevas oportunidades de mercado, respaldadas por líderes capacitados con el apoyo institucional, habilidades y la confianza necesarios.

Por otra parte, se plantea una advertencia para las organizaciones en cuanto a la evaluación de futuros líderes. Las investigaciones señalan que muchas organizaciones descuidan el desarrollo del liderazgo a nivel personal. En este sentido, y en el contexto de la diversificación de roles derivada del establecimiento de planes de sucesión de liderazgo en las organizaciones, resulta crucial mantener la transparencia en los procesos de promoción, definiendo expectativas claras para los nuevos líderes. Tanto los sucesores como los líderes actuales deben esforzarse por ejercer influencia entre sus pares, colocando así la planificación de la sucesión en un lugar prioritario en la agenda organizacional.

## Actuar

- Con el propósito de fortalecer la planificación de la sucesión dentro de las organizaciones, los líderes pueden adoptar ciertas prácticas, entre las cuales se destacan:
    - **Planificar el desarrollo del talento alineado con las nuevas demandas.** A medida que las organizaciones cambian sus modelos de negocio o realizan transformaciones a gran escala, necesitan desarrollar a sus futuros líderes para que estén preparados para hacerse cargo de la organización resultante.
    - **Reducir el sesgo en la toma de decisiones.** Los líderes deben reflexionar y evaluar si han considerado un grupo diverso y amplio de futuros líderes, evitando así sesgos que puedan limitar el talento potencial.
    - **Maximizar la influencia.** Los futuros líderes deben pensar profundamente cómo establecer conexiones eficaces en organizaciones de gran envergadura y complejidad. La elección de mentores-líderes que inviertan en su éxito futuro es esencial, debiendo estos mentores comprender verdaderamente las necesidades y metas de los futuros líderes.
  - Los líderes de RRHH pueden establecer programas de planificación de la sucesión y contratar asesores externos para recibir orientación en estrategias y enfoques efectivos que gestionen imparcialmente el proceso en representación de la organización con el fin de mantener la objetividad en la toma de decisiones.
  - Las organizaciones pueden considerar soluciones digitales que faciliten una evaluación objetiva de las capacidades del liderazgo,
- tanto de los colaboradores como del personal directivo.
- Para asegurar una transición de liderazgo exitosa, las organizaciones pueden implementar los siguientes pasos:
    - **Adoptar una mentalidad de sucesión.** Los líderes deben mantener un enfoque continuo en el desarrollo del talento futuro. La planificación del reemplazo debe considerarse una parte central del rol de cualquier líder, incluso en su primer día en una posición nueva y elevada.
    - **Liderar desde la cima.** Según un estudio de Deloitte sobre la diversidad de género en los Directorios de la industria financiera, las organizaciones con mujeres en altas posiciones de liderazgo, tienen casi el doble de presencia femenina en puestos dentro del Directorio. La sucesión involucra a todos los roles de liderazgo en la organización, desde aquellos que personifican sus valores, hasta los que desafían y cuestionan el statu quo.
    - **Permitir que la tecnología guíe, pero no domine el proceso.** Un sistema automatizado de RRHH es solo un punto de partida. Aplique información basada en datos para que los factores subjetivos, como la familiaridad o la influencia, no sean los únicos elementos que den forma a las decisiones de planificación de la sucesión.
    - **Promover las tres E, abarcando:**
      - La **experiencia:** brindando a los sucesores la oportunidad de aprender a través de experiencias intencionales y cotidianas.
      - La **exposición:** otorgando oportunidades para aprender de colegas internos y externos a la organización, así como de profesionales dentro del ecosistema más amplio en todas las industrias y funciones.
      - La **educación:** desarrollando sucesores a través de la capacitación formal centrada en el fortalecimiento de capacidades.
  - **Transparentar los objetivos de sucesión.** Las organizaciones que utilizan la recopilación de datos de manera transparente generan confianza en sus procesos de planificación de la sucesión. Es imperativo que las organizaciones se comuniquen de manera clara y abierta sobre las formas en las que identifican nuevos talentos, ofrecen oportunidades a líderes de alto potencial y realizan un seguimiento del progreso con respecto a los objetivos organizacionales a lo largo del tiempo.

## Fuentes:

<sup>1</sup> *El santo grial de la planificación de la sucesión del liderazgo efectivo: cómo superar la paradoja de la planificación de la sucesión*, Deloitte Insights / Kris Routh, Kelly Monahan y Meghan Doherty, 2018.  
Por qué es importante la planificación de la sucesión, CIO / Marc Richardson, 2019.  
*Mirando más allá del horizonte: cómo los CIO pueden integrar la DEI en la planificación de la sucesión*, Deloitte Insights, Lou DiLorenzo, et al., 2022.

# Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.