



Gestión & Talento

Hugo Urdaneta Fonseca

hugo.urdaneta@hotmail.com / @huconsulting



MITOS Y REALIDADES SOBRE LA SUCESIÓN GERENCIAL

QUÉ ES SUCESIÓN GERENCIAL

Sucesión Gerencial es una actividad planificada, sistemática y continua de determinar en un primer lugar las posiciones gerenciales claves de la organización, para posteriormente identificar las competencias, conocimientos, y talentos requeridos para ocupar con éxito dichas posiciones, este momento da prioridad a las posiciones, o cargos. En un segundo momento se trata de identificar a las personas que se les determina que tienen potencial para ocupar en el futuro las posiciones gerenciales claves, y en ese instante estructurar programas de desarrollo, que conlleven distintas actividades de entrenamiento formales y no formales, así como un proceso detallado y profundo de evaluación de desempeño que permita determinar con bastante precisión si se están cumpliendo o no los objetivos.

MÁS QUE SIMPLES PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

En Venezuela pocas empresas llevan a cabo programas de Sucesión Gerencial con la rigurosidad que deben tener, lo que hacen es establecer algunos programas de entre-

namiento gerencial básicos, por los cuales pasan a sus gerentes actuales y potenciales, y ya con eso piensan que están trabajando en Sucesión Gerencial. Sucesión Gerencial, es más complejo que eso, incluso se trata de un tema que tiene que ver con la cultura organizacional, ya que aunque pueda sonar paradójico, es más costoso desde el punto de vista financiero llevar a cabo estos programas que no llevarlos. Es frecuente conseguirse con profesionales del área de recursos humanos que se hacen llamar expertos en desarrollo de personal, cuando lo que son expertos en entrenamiento y formación de personal. En la Industria Petrolera, las actividades de desarrollo eran muy variadas, asignaciones a distintas filiales, liderar proyectos especiales, reemplazos de vacaciones, ocupar posiciones en algunos entes públicos, ser parte de la directiva de gremios profesionales, asociaciones e incluso clubes sociales y deportivos etcétera.

UN MODELO DE SUCESIÓN GERENCIAL

Sin duda alguna la única empresa en Venezuela que tenía un programa muy completo de Sucesión Gerencial

fue Petróleo de Venezuela y sus filiales, entre ellas Lago-ven, Maraven, y Corpoven. El motivo de haber desarrollado este modelo tan completo tiene su explicación en distintos elementos. El tamaño de la industria petrolera hacía propicio contar con este tipo de metodología para facilitar contar con el talento gerencial necesario. Por otro lado y quizá lo más importante, dentro de la cultura organizacional de Petróleos de Venezuela era algo extremadamente inusual que se llenara una posición gerencial, con personal externo, por esta razón la industria tenía que desarrollar internamente su personal tanto en áreas técnicas, como administrativas, por lo cual no podía darse el lujo que se generase una vacante gerencial, sin que se tuviese de antemano, reemplazos internos listos para llenar las posiciones.

RECLUTAMIENTO EXTERNO VERSUS SUCESIÓN GERENCIAL

Como dije anteriormente es más económico, aunque no más efectivo, el sustituir las vacantes o nuevas posiciones gerenciales con el reclutamiento externo que diseñar y mantener un proceso de Sucesión Gerencial que es

costoso y requiere trabajo y seguimiento continuo. Por esta razón la mayoría de las empresas lo que requieren son procesos de formación de actualización de su equipo gerencial, pero no un proceso de Sucesión Gerencial, lo que es otra cosa. Esto es común en empresas nacionales medianas, y en em-

tos externos.

SOCIALIZACIÓN Y SUCESIÓN GERENCIAL

Una de las ventajas que obtenía la Industria Petrolera era que la persona al llegar a una posición gerencial, ya había pasado por un proceso de socialización organizacional de varios años, lo que garantizaba una continuidad

una visión, unos criterios y experiencias en muchos casos muy distintas, a los de la empresa, lo cual de no saber manejarse este choque cultural, pueden generarse traumas y problemas profundos.

RECOMENDACIÓN FINAL

No desarrolle un proceso de Sucesión Gerencial si su cultura no está orientada o es una prioridad proveerse para las posiciones gerenciales claves y estratégicos del talento interno, de manera de garantizar la continuidad cultural y operacional. Si por otro lado el tamaño de la empresa no permite contar con el pool de talento suficiente y una estructura organizacional diversa tampoco lo intente, y por último, si no está dispuesto, al menos a tener una persona dedicada a estos procesos y sus recursos económicos son limitados, es mejor que continúe con un esquema de formación gerencial y cuando se le presenten vacantes gerenciales, desarrolle un proceso efectivo y eficiente de reclutamiento externo, por si lo necesita.

Hugo Urdaneta Fonseca.
Consultor Organizacional,
Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1.- Se preserva la cultura organizacional	1.- Dificultad para preservar la cultura organizacional
2.- Se mantiene la continuidad operacional	2.- La continuidad operacional se ve alterada parcialmente
3.- Más certeza en el éxito del talento gerencial (certidumbre)	3.- Mayor incertidumbre en el éxito de la persona contratada
4.- Mayor motivación interna	4.- Requiere procesos y personal adicional para su ejecución
	5.- Es más costoso
	6.- Desmotivación y frustración para algunos

presas multinacionales, que aunque son muy grandes a nivel mundial, son medianas en el país, teniendo a nivel de sus casas matrices procesos de Sucesión Gerencial que alcanzan a lo sumo a la posición top en el país, pero el resto de posiciones gerenciales, se cubren ocasionalmente con candidatos internos, pero es más común que se cubran con candida-

cultural y organizacional, lo cual es bueno por la estabilidad, pero puede ser negativo, porque no se traen ideas y modelos diferentes de gestión. Por otro lado muchos hemos vivido la incertidumbre y cambios de timón, en algunos casos para bien o para mal, que significa que la empresa traiga un gerente general, presidente etcétera de la calle, el cual trae