



Profundiza más

Recurso de Profundización

a. Plan de formación y su seguimiento

El plan de formación tanto para los planes de sucesión como para los diagramas de reemplazo debe ser diseñado por el departamento de RR.HH., quien además realizará un seguimiento detallado de dicho plan, que deberá ser ejecutado por todos los colaboradores que fueron designados como posibles sucesores. Para ello se tendrá en cuenta las actividades a realizar, el objetivo que se espera alcanzar, el o los responsables, los plazos en los cuales estas actividades deberán llevarse a cabo y el estado de desarrollo de la actividad.

Para una mejor comprensión de este plan de formación, se presenta un ejemplo práctico sobre la manera en que se puede estructurar el formato a utilizar. En este ejemplo además de identificarse a los participantes, se agrupa las actividades a realizar dentro de tres grandes tópicos:

- o Conocimientos
- o Competencias
- o Experiencia

Todas las acciones de formación estarán orientadas a cerrar brechas en relación con el puesto futuro, donde la persona debe aprender conocimientos, desarrollar competencias o adquirir experiencia para encontrarse preparada a fin de asumir el nuevo puesto.

En la sección de **conocimientos**, se puede seleccionar actividades relacionadas con los métodos de desarrollo tanto dentro como fuera del trabajo, que se revisó en el subsistema de Capacitación de personal, siendo las más utilizadas: cursos presenciales, capacitación on line, seminarios externos, codesarrollo, programas relacionados con universidades, entre otros.

Por otro lado, en la sección de **competencias**, se puede seleccionar actividades relacionadas con los métodos de desarrollo tanto dentro como fuera del trabajo, pero principalmente con las técnicas de autodesarrollo de competencias, que igualmente se revisó en el subsistema de Capacitación de personal, y que la experiencia profesional indica que el grado de eficacia más alto se verifica a través del autodesarrollo, idealmente con la guía de un tutor, mentor o entrenador.



Profundiza más

En la sección de **experiencia** se busca que el colaborador ponga en práctica sus conocimientos y el desarrollo de competencias, lo cual se puede lograr en actividades tales como: rotación de puestos, asignación a equipos especiales, asignación a nuevos proyectos, asignación como asistente de posiciones de dirección, entre otros.

En estas tres secciones es muy importante indicar el objetivo que se debe alcanzar con la actividad establecida, para que finalizada esta, se evalúe si se logró o no dicho objetivo; también se debe indicar las personas responsables de la actividad, sea como coordinador del evento, apoyo en la actividad, trabajo de autodesarrollo, etc.; de igual manera, los plazos de inicio y fin de la actividad son necesarios para realizar el seguimiento y finalmente, el estado de desarrollo de la actividad, que por diversas circunstancias pudo no iniciarse, estar en curso, ser reprogramada o ya haber finalizado.

Si bien en el ejemplo por temas didácticos se coloca el seguimiento de la formación de los planes de sucesión junto a los diagramas de reemplazo, en la práctica se los debe mantener en documentos separados, ya que el seguimiento que debe realizar RR.HH. a los diagramas de reemplazo es mucho más cercano por lo perentorio de los plazos, ya que existe una fecha cierta en que el colaborador debe asumir el nuevo puesto; en cambio, en los planes de sucesión los plazos serán más holgados y por tanto el seguimiento a realizar por RR.HH. será menos exigente.

Archivo adjunto:

- Ejemplo plan de formación

b. Seguimiento de la formalización

Tanto para los planes de sucesión como para los diagramas de reemplazo el seguimiento de la formalización es similar y se puede utilizar el mismo formato, ya que es la etapa más cercana al momento en que el colaborador asumirá el nuevo puesto.

Se presenta un ejemplo práctico donde el Jefe de RR.HH. va a asumir en poco tiempo el cargo de Gerente de RR.HH. dentro de la organización.

En este período de transición se establecen dos etapas:

- o Formalización
- o Reemplazo realizado



Profundiza más

Durante la **formalización**, el actual ocupante del puesto clave, va entregando formalmente la posición mediante reuniones de trabajo donde se revise información relevante que debe conocer quien asumirá ese puesto, también es importante realizar visitas a clientes o proveedores con los que ha trabajado en este caso el actual Gerente de RR.HH. tales como, firmas consultoras, proveedores de uniformes, proveedores de capacitación, etc. que permitirá tener claro cualquier tipo de negociación previa con ellos; de igual manera se debe recorrer las distintas sucursales que tenga la organización, para conocer aspectos importantes que va a manejar el colaborador en la nueva posición.

En esta etapa se debe señalar la actividad a realizar, el o los responsables, los plazos y el estado de desarrollo de dicha actividad, de manera que el seguimiento sea ordenado y claro para todos los participantes.

Luego, en la etapa del **reemplazo realizado**, el traspaso de funciones en mucho más detallado y minucioso, registrando toda la documentación entregada (tanto física como digital), así como información de conocimiento general y confidencial que maneja este cargo. Debe quedar claro el estado de desarrollo de todas las actividades y proyectos que, en este caso, estaban liderados por el Gerente de RR.HH. saliente, de manera que el colaborador tenga éxito en el nuevo cargo.

Archivo adjunto:

- Ejemplo seguimiento de la formalización