

# Plan de Continuidad del Negocio

Por Agustín Vera

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School.

**D**esde mi experiencia liderando departamentos de Recursos Humanos en diferentes organizaciones, cada vez que he tenido que participar en el diseño e implementación de un proceso de planeación estratégica, la menor preocupación suele ser la gente, cuando en realidad debería ser el punto de partida.

Dentro de este importante proceso es fundamental definir un “Plan de Continuidad del Negocio”. El objetivo es lograr, en el corto y mediano plazo, que las personas que ocupan cargos críticos en la organización tengan uno o dos segundos a bordo en formación como futuros sucesores.

¿Cómo lograrlo? A través de la implementación de “Comités de Talento”, un espacio diseñado para identificar a los colaboradores que no solo se destacan en su desempeño, sino que poseen el potencial para crecer dentro de la estructura organizacional.

En este camino, se recomienda establecer un proceso estructurado de gestión del desempeño que permita medir el qué y el cómo de cada colaborador, es decir, los principales KPI (indicadores clave de desempeño) de su proceso, así como los principales indicadores de conducta. Así mismo, es necesario medir el potencial de crecimiento que tiene el colaborador dentro de la organización.

Para implementar el comité, la alta dirección debe estar 100 % comprometida con el proceso, siendo el CEO su principal *sponsor*.

Para que el comité sea efectivo se deben considerar las siguientes reglas:



“

El objetivo es lograr, en el corto y mediano plazo, que las personas que ocupan cargos críticos en la organización tengan uno o dos segundos a bordo en formación como futuros sucesores.

”

- Evaluar a las personas y tomar decisiones basadas en datos, no en percepciones o relaciones.
- Los miembros del comité deben actuar con juicio técnico y estratégico, evitando favoritismos, sesgos personales o presiones políticas dentro de la organización.
- El comité debe enfocarse en capacidades futuras, brechas críticas, sucesión, movilidad, crecimiento y riesgos de talento.

Promover una cultura que favorezca compartir el talento y no “acapararlo”: El talento es de la organización, no pertenece al líder que lo desarrolló.

En el tiempo, el comité, debe generar la suficiente visibilidad de los colaboradores de alto potencial, permitiendo una planificación estructurada de su plan de carrera. Sin embargo, un aspecto no negociable debe ser que una persona no pueda moverse de su cargo actual sin antes haber preparado a un segundo a bordo.

En un entorno marcado por la inteligencia artificial existirá una mayor guerra por el talento calificado. Por lo tanto, la formación y el desarrollo de colaboradores serán clave y trascendentales para la continuidad del negocio.



#### EL AUTOR

**Agustín Vera** es magister en Gestión del Talento Humano por la Facultad de Economía y Negocios de ESPOL, Ecuador, en convenio con la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. Es economista por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y cuenta con un diplomado en Recursos Humanos del Instituto Tecnológico de Monterrey. Se desempeña como gerente de Recursos Humanos en Corporación LANEC, además de consultor privado y profesor de Dirección de Personas en el IDE Business School.