



Módulo 2. Analítica de gestión del talento desempeño, potencial y sucesión

☰ 1. Fundamentos estratégicos de la gestión del talento

☰ 2. Analítica aplicada a sucesión y desarrollo

☰ Referencias

1. Fundamentos estratégicos de la gestión del talento

Introducción

En las organizaciones contemporáneas, la gestión del talento se ha convertido en un eje estructural de la estrategia competitiva. Sin embargo, surgen interrogantes centrales: ¿qué diferencia existe entre desempeño y potencial? ¿Es posible medir el liderazgo futuro con la misma rigurosidad con que se evalúan resultados presentes? ¿Cómo se integran estas dimensiones en decisiones de sucesión que impactan en la sostenibilidad organizacional?

Diversos estudios estiman que entre el 30 % y el 50 % de las promociones internas fracasan por evaluaciones inadecuadas del potencial (Silzer & Church, 2009). Este dato revela que la identificación del talento futuro no puede basarse en intuiciones o trayectorias lineales. Desde la perspectiva estratégica, Boudreau y Ramstad (2007) sostienen que el valor del capital humano reside en su capacidad de generar ventajas diferenciales; por ello, medir desempeño y proyectar potencial se

convierten en decisiones que exceden la evaluación administrativa.

La gestión del desempeño ha evolucionado hacia sistemas basados en evidencia. Aguinis (2019) explica que los modelos contemporáneos de evaluación articulan objetivos, métricas y retroalimentación continua, permitiendo vincular resultados individuales con metas organizacionales. En paralelo, Fitz-enz (2010) introduce la necesidad de cuantificar el retorno económico asociado al rendimiento y al desarrollo del talento, integrando indicadores financieros y de productividad.

Desde la dimensión conductual, Grant (2013) demuestra que variables como el sentido del trabajo y el nivel de engagement influyen en el desempeño sostenido y en la disposición a asumir roles de mayor responsabilidad. La proyección de liderazgo, por lo tanto, requiere considerar factores motivacionales y culturales, además de métricas operativas.

Finalmente, Kirkpatrick (1996) señala que la evaluación sistemática del aprendizaje y la transferencia al puesto constituye un insumo clave para identificar crecimiento real en capacidades. El desarrollo efectivo impacta en la preparación para roles futuros y fortalece los procesos de sucesión.

En esta unidad abordaremos los fundamentos conceptuales y analíticos del desempeño, el potencial y la planificación de sucesión, integrando métricas, segmentación y decisiones estratégicas basadas en datos.

Conceptualización de desempeño y potencial

La gestión del talento se sostiene sobre dos categorías analíticas que suelen utilizarse de manera indistinta, pero que responden a lógicas diferentes: desempeño y potencial. El desempeño refiere a los resultados observables alcanzados en un rol determinado, mientras que el potencial se vincula con la capacidad proyectada para asumir responsabilidades de mayor complejidad en el futuro. Comprender esta distinción constituye el primer paso para estructurar sistemas de evaluación estratégicos.

Aguinis (2019) explica que el desempeño se evalúa a partir de comportamientos y resultados alineados con objetivos organizacionales. Esta medición requiere criterios explícitos, indicadores verificables y procesos de retroalimentación sistemática. Cuando el desempeño se define con claridad metodológica, se convierte en una fuente de información confiable para decisiones de compensación, promoción y desarrollo.

Boudreau y Ramstad (2007) sostienen que la gestión estratégica del talento implica identificar aquellas capacidades que generan valor diferencial. Desde esta perspectiva, el desempeño no solo expresa cumplimiento de metas, sino contribución estratégica. El análisis deja de centrarse exclusivamente en la eficiencia operativa y se orienta hacia la creación de ventaja competitiva.

Fitz-enz (2010) introduce la necesidad de cuantificar el impacto económico del desempeño, integrando métricas de productividad y retorno sobre inversión en capital humano. Esta aproximación permite dimensionar cuánto aporta cada colaborador en términos de resultados organizacionales y facilita comparaciones entre segmentos.

El concepto de potencial, por su parte, incorpora una dimensión prospectiva. Silzer y Church (2009) plantean que el potencial se vincula con la capacidad de aprendizaje, adaptabilidad y liderazgo futuro. Esta evaluación no se limita a resultados actuales, sino que analiza competencias transferibles y disposición para asumir mayor complejidad.

Grant (2013) señala que variables como motivación intrínseca y sentido del trabajo inciden en la sostenibilidad del desempeño y en la disposición a crecer profesionalmente. El potencial, en este marco, no depende exclusivamente de habilidades técnicas, sino

también de factores conductuales que pueden medirse mediante instrumentos estructurados.

Kirkpatrick (1996) aporta que la transferencia del aprendizaje constituye un indicador observable de desarrollo. La capacidad de aplicar conocimientos adquiridos en contextos formativos permite inferir preparación para desafíos futuros.

La distinción conceptual puede sintetizarse del siguiente modo:

Tabla 1. Diferencias conceptuales entre desempeño y potencial en la gestión del talento

Dimensión	Desempeño	Potencial
Enfoque temporal	Presente	Futuro
Base de medición	Resultados y conductas observables	Capacidad de crecimiento y aprendizaje
Indicadores principales	Productividad, cumplimiento de metas	Adaptabilidad, liderazgo emergente

Uso estratégico	Compensación y reconocimiento	Sucesión y planificación de carrera
Nivel de certeza	Alta, basada en evidencia actual	Moderada, basada en proyección

Fuente: elaboración propia con base en Aguinis (2019), Silzer y Church (2009) y Boudreau y Ramstad (2007).

La integración de ambas dimensiones permite construir matrices de talento que orientan decisiones estratégicas.

Tabla 2. Integración analítica de desempeño y potencial en decisiones organizacionales

Combinación	Interpretación estratégica	Acción recomendada
Alto desempeño – Alto potencial	Liderazgo consolidado y proyectado	Plan de sucesión acelerado
Alto desempeño – Bajo potencial	Especialista técnico clave	Estrategia de retención

		especializada
Bajo desempeño – Alto potencial	Talento en desarrollo	Programa de mentoría
Bajo desempeño – Bajo potencial	Contribución limitada	Revisión de rol o capacitación

Fuente: elaboración propia con base en Fitz-enz (2010) y Silzer y Church (2009).

- **Diferenciación estratégica:** desempeño y potencial requieren instrumentos distintos de medición y análisis, ya que responden a horizontes temporales y decisiones organizacionales diferentes.
- **Valor prospectivo del talento:** la identificación de potencial fortalece la planificación de sucesión y reduce el riesgo asociado a vacancias críticas.

En el análisis empírico, diversos estudios indican que solo una fracción de los colaboradores clasificados como «alto desempeño» mantiene ese nivel al ser promovidos a posiciones superiores, lo que evidencia que el rendimiento actual no garantiza éxito futuro. Asimismo, investigaciones sobre promociones internas muestran que el costo de una designación fallida en un rol directivo puede superar ampliamente el salario anual del puesto. Estos datos invitan a reflexionar: ¿qué variables estamos considerando al evaluar potencial? ¿Cómo evitamos

sesgos en la identificación de liderazgo futuro? ¿Qué indicadores permiten anticipar adaptación a entornos cambiantes? ¿Hasta qué punto las organizaciones distinguen con claridad entre rendimiento pasado y capacidad futura?

Estas preguntas abren el camino hacia el análisis de sistemas de evaluación del desempeño y metodologías estructuradas para identificar talento de alto potencial, que abordaremos en el siguiente apartado.

Sistemas de evaluación del desempeño

La conceptualización de desempeño adquiere operatividad cuando se traduce en sistemas formales de evaluación. Estos sistemas permiten transformar expectativas estratégicas en criterios observables y medibles. ¿Cómo se garantiza coherencia entre objetivos organizacionales y métricas individuales? ¿Qué mecanismos aseguran que la evaluación promueva desarrollo y no solo control? La estructura metodológica de los sistemas de desempeño condiciona la calidad de las decisiones de talento.

Aguinis (2019) sostiene que un sistema de evaluación efectivo integra planificación de objetivos, seguimiento continuo, retroalimentación estructurada y revisión formal de resultados. Esta arquitectura permite alinear comportamientos individuales con metas organizacionales, fortaleciendo la consistencia interna del proceso.

Boudreau y Ramstad (2007) plantean que la evaluación debe vincularse con la creación de valor estratégico. No todas las metas poseen el mismo impacto organizacional, por lo que los sistemas deben ponderar aquellas contribuciones que generan ventaja competitiva. Este enfoque evita que la evaluación se limite a indicadores operativos de corto plazo.

Fitz-enz (2010) introduce la dimensión cuantitativa, destacando la necesidad de integrar métricas objetivas que permitan comparar resultados y analizar tendencias. Indicadores como productividad, cumplimiento de objetivos y contribución financiera fortalecen la capacidad analítica del sistema.

Grant (2013) enfatiza que el desempeño sostenible se relaciona con variables conductuales, tales como compromiso, colaboración y motivación intrínseca. Incorporar instrumentos que midan engagement y clima organizacional amplía la comprensión del rendimiento más allá de los resultados numéricos.

Silzer y Church (2009) subrayan que la evaluación del desempeño constituye la base para identificar potencial. La calidad del dato evaluativo impacta directamente en la planificación de sucesión y en la segmentación de talento. Un sistema impreciso genera distorsiones en decisiones estratégicas futuras.

Kirkpatrick (1996) aporta que la transferencia del aprendizaje al puesto puede medirse como parte del desempeño. La incorporación de indicadores posteriores a programas formativos permite verificar la aplicación efectiva de conocimientos adquiridos.

La estructura de los sistemas puede organizarse en modelos comparativos.

Tabla 3. Modelos de evaluación del desempeño y su orientación estratégica

Modelo	Característica principal	Enfoque predominante
Evaluación por objetivos (<i>MBO</i>)	Medición basada en metas cuantificables	Resultados
Evaluación 360°	Retroalimentación de	Conductas

	múltiples fuentes	
Evaluación por competencias	Medición de habilidades clave	Desarrollo
Evaluación continua	Seguimiento periódico con retroalimentación frecuente	Mejora sostenida
Evaluación basada en indicadores financieros	Vinculación directa con resultados económicos	Impacto organizacional

Fuente: elaboración propia con base en Aguinis (2019) y Fitz-enz (2010).

La elección del modelo influye en el tipo de información disponible para decisiones estratégicas. Sistemas orientados exclusivamente a resultados pueden omitir variables conductuales, mientras que modelos centrados en competencias requieren criterios claros para evitar subjetividad.

Tabla 4. Componentes críticos de un sistema de evaluación alineado a estrategia

Componente	Función analítica	Impacto
------------	-------------------	---------

		organizacional
Definición de objetivos	Clarifica expectativas	Alineación estratégica
Indicadores medibles	Permiten comparación	Transparencia
Retroalimentación estructurada	Facilita mejora	Desarrollo continuo
Integración con compensación	Vincula desempeño y recompensa	Motivación
Conexión con sucesión	Identifica liderazgo futuro	Sostenibilidad

Fuente: elaboración propia con base en Boudreau y Ramstad (2007) y Silzer y Church (2009).

- **Coherencia sistémica:** la calidad del sistema de evaluación determina la confiabilidad de las decisiones de promoción y sucesión.
- **Equilibrio entre métricas y conducta:** integrar indicadores cuantitativos y variables de engagement fortalece la validez estratégica del desempeño.

Diversos estudios muestran que más del 60 % de las organizaciones declara insatisfacción con sus sistemas tradicionales de evaluación anual, debido a percepciones de sesgo o falta de utilidad para el desarrollo. Asimismo, investigaciones en gestión del talento indican que los sistemas de retroalimentación continua incrementan la percepción de justicia organizacional y mejoran indicadores de compromiso. Estos datos invitan a reflexionar: ¿los sistemas actuales realmente miden contribución estratégica o reproducen rutinas administrativas? ¿Qué nivel de evidencia respalda las decisiones de promoción? ¿La evaluación fortalece la planificación de sucesión o introduce distorsiones? Estas preguntas preparan el terreno para abordar la identificación y segmentación de alto potencial en el siguiente apartado.

Identificación y segmentación de alto potencial

La identificación de alto potencial constituye uno de los procesos más sensibles dentro de la gestión del talento. A diferencia del desempeño, que se apoya en resultados observables, el potencial implica una proyección sobre capacidades futuras. ¿Qué criterios permiten anticipar liderazgo efectivo? ¿Cómo se minimizan sesgos en la selección de perfiles estratégicos? La respuesta a estas preguntas requiere integrar evidencia conductual, métricas de desempeño y análisis prospectivo.

Silzer y Church (2009) explican que el alto potencial se vincula con tres dimensiones centrales: capacidad cognitiva y de aprendizaje, motivación para asumir mayor responsabilidad y alineación con valores organizacionales. Estas dimensiones permiten diferenciar rendimiento actual de proyección futura. La evaluación del potencial, por lo tanto, exige instrumentos estructurados que reduzcan subjetividad.

Boudreau y Ramstad (2007) sostienen que la identificación de talento crítico debe orientarse hacia roles que generan valor diferencial. No todos los puestos requieren el mismo nivel de sucesión estratégica, por lo que la segmentación debe priorizar posiciones clave dentro de la arquitectura organizacional.

Aguinis (2019) destaca que la confiabilidad de la identificación depende de la calidad del sistema de evaluación del desempeño. Cuando las métricas son consistentes y transparentes, la segmentación de alto potencial se sustenta en datos verificables y comparables.

Fitz-enz (2010) introduce la dimensión económica del análisis, señalando que la inversión en desarrollo de alto potencial debe justificarse mediante proyecciones de retorno organizacional. La segmentación estratégica permite asignar recursos de manera focalizada.

Grant (2013) aporta que variables como motivación intrínseca, resiliencia y disposición a colaborar inciden en la sostenibilidad del liderazgo emergente. Estas dimensiones pueden medirse a través de instrumentos estructurados que complementen indicadores cuantitativos.

Kirkpatrick (1996) explica que la transferencia efectiva del aprendizaje constituye una evidencia observable de crecimiento. La mejora conductual posterior a intervenciones formativas refuerza la identificación de potencial real.

La segmentación puede sintetizarse mediante criterios integrados.

Tabla 5. Criterios analíticos para la identificación de alto potencial

Dimensión evaluada	Indicadores observables	Relevancia estratégica
Desempeño sostenido	Cumplimiento constante de metas	Base objetiva de evaluación
Capacidad de aprendizaje	Adaptación rápida a nuevos desafíos	Proyección futura

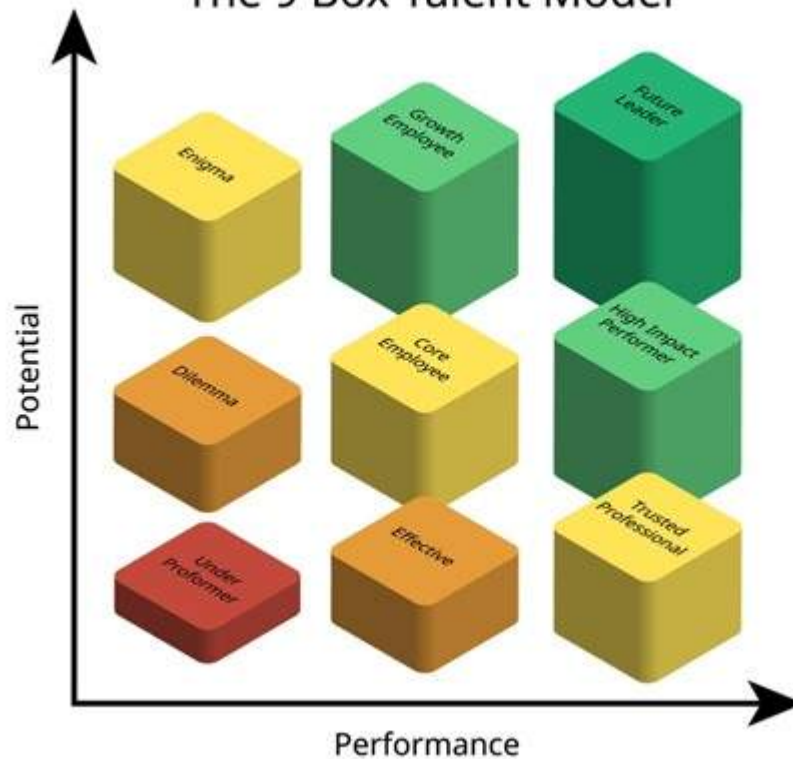
Motivación y compromiso	Alto nivel de <i>engagement</i>	Sostenibilidad del liderazgo
Influencia organizacional	Capacidad de coordinación y guía	Impacto transversal
Alineación cultural	Coherencia con valores organizacionales	Continuidad estratégica

Fuente: elaboración propia con base en Silzer y Church (2009), Aguinis (2019) y Boudreau y Ramstad (2007).

La representación visual más utilizada para integrar desempeño y potencial es la matriz de nueve cuadrantes, que permite clasificar perfiles según combinación de resultados actuales y proyección futura.

Figura 1. Matriz desempeño–potencial para segmentación de alto potencial.

The 9 Box Talent Model



Fuente: elaboración propia con base en Silzer y Church (2009).

Esta matriz permite identificar perfiles estratégicos, talento en desarrollo y segmentos que requieren intervención específica. La correcta identificación de alto potencial fortalece la planificación de sucesión, optimiza la inversión en desarrollo y reduce el riesgo asociado a vacancias críticas.



CONTINUAR

2. Analítica aplicada a sucesión y desarrollo

Introducción

La gestión del talento alcanza su dimensión estratégica cuando trasciende la evaluación del desempeño presente y se proyecta hacia la continuidad organizacional. ¿Quiénes están preparados para asumir posiciones críticas si se produce una vacante inesperada? ¿Qué evidencia respalda la decisión de promover a un colaborador? ¿Cómo se articula el desarrollo individual con la sostenibilidad del liderazgo futuro?

Diversos estudios indican que una proporción significativa de organizaciones carece de planes formales de sucesión para posiciones clave, lo que incrementa la vulnerabilidad ante salidas imprevistas (Silzer & Church, 2009). Este dato revela que la planificación de sucesión no puede depender exclusivamente de trayectorias informales o decisiones reactivas. Desde una perspectiva estratégica, Boudreau y Ramstad (2007) sostienen que el talento debe analizarse como un sistema integrado, donde

la identificación de liderazgo futuro constituye un componente estructural de la ventaja competitiva.

La analítica aplicada a sucesión y desarrollo incorpora métricas de desempeño, indicadores de potencial y evaluación de intervenciones formativas. Aguinis (2019) explica que la consistencia en la medición del rendimiento permite proyectar capacidad de crecimiento con mayor confiabilidad. En paralelo, Fitz-enz (2010) introduce la necesidad de cuantificar el retorno de la inversión en desarrollo, integrando variables financieras al análisis de talento.

Desde la dimensión conductual, Grant (2013) destaca que el compromiso y el sentido del trabajo inciden en la disposición a asumir mayores responsabilidades. La proyección de liderazgo, por lo tanto, requiere analizar no solo habilidades técnicas, sino también motivación y alineación cultural. Kirkpatrick (1996) agrega que la evaluación sistemática del aprendizaje permite verificar si las intervenciones formativas producen transferencia efectiva al puesto, fortaleciendo la preparación para roles futuros.

En esta unidad abordaremos cómo integrar datos de desempeño, potencial y desarrollo para construir modelos de sucesión basados en evidencia, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la planificación estratégica del capital humano.

Métricas de desempeño y potencial

La planificación de sucesión basada en datos exige integrar métricas de desempeño actual con indicadores de potencial futuro. Esta integración permite construir una base objetiva para decisiones de promoción y desarrollo, reduciendo la incertidumbre asociada a la designación de liderazgo. ¿Qué métricas permiten distinguir entre contribución sostenida y proyección de crecimiento? ¿Cómo se articulan indicadores cuantitativos y conductuales dentro de un mismo sistema analítico?

Aguinis (2019) sostiene que las métricas de desempeño deben vincularse con resultados estratégicos y comportamientos observables. Indicadores como cumplimiento de metas, calidad de ejecución y consistencia en resultados ofrecen evidencia sólida sobre contribución actual. Sin embargo, estos datos no anticipan automáticamente capacidad futura para asumir mayor complejidad.

Silzer y Church (2009) explican que la medición de potencial requiere instrumentos complementarios que evalúen capacidad de aprendizaje, adaptabilidad y liderazgo emergente. La evaluación del potencial integra entrevistas estructuradas,

assessment centers y análisis de competencias transferibles. Este enfoque permite proyectar desempeño en contextos distintos al actual.

Fitz-enz (2010) introduce la dimensión económica, señalando que la inversión en desarrollo de alto potencial debe justificarse mediante estimaciones de retorno organizacional. La medición integrada de desempeño y potencial permite priorizar recursos hacia segmentos con mayor impacto esperado.

Grant (2013) aporta que variables como nivel de engagement, motivación intrínseca y disposición a colaborar inciden en la sostenibilidad del liderazgo futuro. Estas métricas complementan los datos operativos y fortalecen la interpretación estratégica.

Boudreau y Ramstad (2007) enfatizan que las métricas deben alinearse con roles que generan valor diferencial. La criticidad del puesto funciona como variable moderadora en la interpretación de desempeño y potencial.

Kirkpatrick (1996) agrega que la transferencia efectiva del aprendizaje constituye un indicador observable de desarrollo real, lo que permite validar hipótesis sobre crecimiento profesional.

La integración de métricas puede organizarse en categorías estructuradas.

Tabla 6. Métricas de desempeño en planificación de sucesión

Métrica	Fuente de datos	Aplicación estratégica
Cumplimiento de objetivos	Evaluación anual	Identificación de contribución sostenida
Productividad individual	Indicadores operativos	Comparación entre segmentos
Resultados financieros asociados	Reportes internos	Impacto económico directo
Retroalimentación 360°	Evaluación multifuente	Conductas de liderazgo
Índice de consistencia	Historial longitudinal	Estabilidad en desempeño

Fuente: elaboración propia con base en Aguinis (2019) y Fitz-enz (2010).

La medición del potencial requiere criterios complementarios orientados al futuro.

Tabla 7. Métricas de potencial en gestión estratégica del talento

Indicador	Instrumento de medición	Utilidad analítica
Capacidad de aprendizaje	Evaluación por competencias	Adaptabilidad
Liderazgo emergente	<i>Assessment center</i>	Proyección de influencia
Movilidad funcional	Historial de rotaciones internas	Versatilidad
Nivel de <i>engagement</i>	Encuestas estructuradas	Compromiso sostenido
Transferencia de aprendizaje	Evaluación post-capacitación	Evidencia de desarrollo

Fuente: elaboración propia con base en Silzer y Church (2009), Grant (2013) y Kirkpatrick (1996).

La visualización integrada de desempeño y potencial suele representarse mediante herramientas analíticas que facilitan decisiones de promoción y sucesión.

Figura 2. Integración analítica de métricas de desempeño y potencial en tablero de sucesión.



Fuente: elaboración propia con base en Boudreau y Ramstad (2007).

La integración sistemática de estas métricas permite construir modelos de sucesión basados en evidencia, articulando desempeño actual, proyección futura y criticidad estratégica. De este modo, la planificación deja de depender exclusivamente de percepciones individuales y se consolida como proceso estructurado de toma de decisiones organizacionales.

Modelos predictivos de promoción y liderazgo

La planificación de sucesión basada en datos no se limita a clasificar talento en matrices descriptivas; requiere estimar probabilidades de promoción exitosa y desempeño futuro en posiciones de mayor complejidad. ¿Qué variables permiten anticipar liderazgo efectivo? ¿Es suficiente el desempeño pasado para proyectar éxito futuro? ¿Cómo se reduce el margen de error en decisiones de promoción?

Fitz-enz (2010) sostiene que los modelos predictivos aplicados a talento deben integrar datos históricos de desempeño, trayectoria interna y resultados posteriores a promociones previas. El análisis comparativo entre perfiles promovidos con éxito y promociones fallidas permite identificar patrones recurrentes y construir modelos probabilísticos.

Aguinis (2019) explica que la predicción de desempeño futuro requiere instrumentos válidos y consistentes. Los modelos estadísticos aplicados a decisiones de promoción suelen apoyarse en regresiones logísticas, análisis multivariado y estudios longitudinales que relacionan variables actuales con resultados posteriores en roles superiores.

Boudreau y Ramstad (2007) enfatizan que la utilidad estratégica del modelo radica en su capacidad para priorizar inversiones en desarrollo. La predicción no reemplaza la decisión ejecutiva, sino

que la informa mediante evidencia estructurada, reduciendo la dependencia de percepciones subjetivas.

Grant (2013) aporta que variables conductuales, como resiliencia, colaboración y sentido del propósito, pueden incorporarse como predictores de liderazgo sostenible. Estas dimensiones amplían el alcance del modelo más allá de métricas puramente operativas.

Silzer y Church (2009) destacan que la evaluación de alto potencial debe complementarse con análisis de preparación para rol, considerando complejidad organizacional y exposición previa a desafíos estratégicos. La predicción de liderazgo no depende únicamente de capacidad individual, sino también de experiencia acumulada.

Kirkpatrick (1996) agrega que los resultados de programas de desarrollo pueden incorporarse como variables predictoras. La evidencia de transferencia al puesto posterior a intervenciones formativas fortalece la estimación de éxito futuro.

La estructura de modelos predictivos para promoción puede sintetizarse de la siguiente manera:

Tabla 8. Modelos predictivos aplicados a decisiones de promoción

Modelo	Variables principales	Aplicación estratégica
Regresión logística	Desempeño, antigüedad, formación	Estimación de probabilidad de promoción exitosa
Análisis longitudinal	Evolución histórica de desempeño	Proyección de estabilidad futura
Modelos multivariados	Métricas conductuales y operativas	Identificación de combinaciones críticas
<i>Machine learning</i> supervisado	Datos masivos de trayectoria interna	Detección de patrones complejos

Fuente: elaboración propia con base en Fitz-enz (2010) y Aguinis (2019).

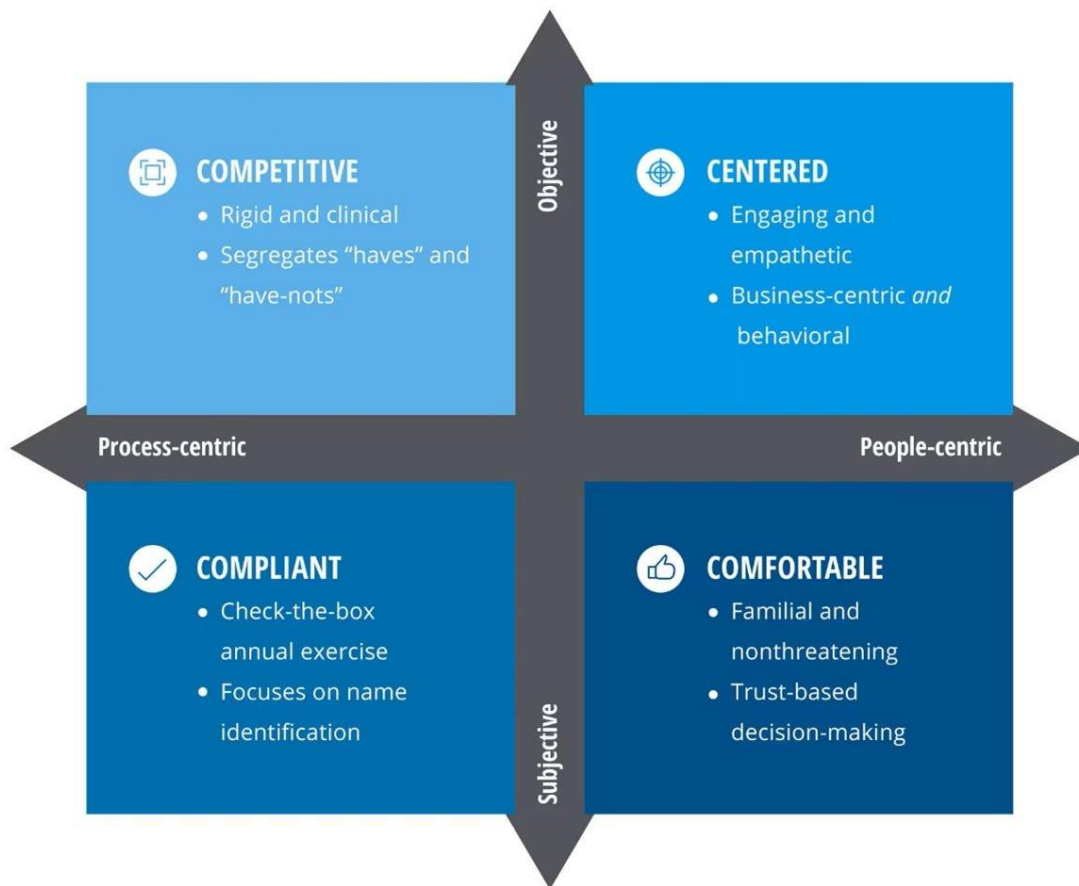


El proceso predictivo puede representarse como un circuito analítico integrado.

Figura 3. Proceso analítico para predicción de promoción y liderazgo.

FIGURE 1

Four approaches to succession planning



Source: Deloitte analysis.

Fuente: elaboración propia con base en Boudreau y Ramstad (2007).

El proceso integra cuatro etapas: recolección de datos históricos, modelización predictiva, validación estadística y decisión estratégica. Esta secuencia fortalece la transparencia en decisiones de promoción y reduce la exposición a sesgos.

Diversas investigaciones muestran que una proporción significativa de promociones fallidas se vincula con evaluaciones centradas exclusivamente en desempeño pasado. Asimismo, organizaciones que integran métricas conductuales y de desarrollo reportan mayor estabilidad en liderazgo emergente. Estos datos invitan a reflexionar: ¿los sistemas actuales ponderan adecuadamente variables predictivas? ¿Existen mecanismos de validación posterior a la promoción? ¿Qué peso relativo debería asignarse al desempeño histórico frente al potencial proyectado?

Estas preguntas conducen al último apartado de la unidad, donde abordaremos la planificación de sucesión basada en datos como

sistema estratégico integrado.

Planificación de sucesión basada en datos

La planificación de sucesión basada en datos constituye la culminación analítica del proceso de gestión del talento. Mientras que la identificación de alto potencial permite segmentar perfiles estratégicos, la sucesión organiza esa información en decisiones estructuradas orientadas a garantizar continuidad organizacional. ¿Qué ocurre si una posición crítica queda vacante de manera inesperada? ¿Existen reemplazos preparados o el proceso dependerá de decisiones improvisadas? La planificación sistemática reduce la vulnerabilidad organizacional frente a escenarios de cambio.

Boudreau y Ramstad (2007) sostienen que la arquitectura del talento debe alinearse con la estrategia de negocio. En este marco, la planificación de sucesión no se limita a nombrar reemplazos potenciales, sino que implica analizar criticidad de roles, impacto financiero y disponibilidad de capacidades internas. La sucesión se convierte en un componente estructural de la ventaja competitiva.

Silzer y Church (2009) explican que la sucesión efectiva requiere diferenciar entre preparación inmediata y preparación futura. No todos los perfiles de alto potencial están listos para asumir un rol

crítico en el corto plazo. La evaluación debe distinguir entre disponibilidad actual y proyección de desarrollo.

Aguinis (2019) señala que la consistencia en la medición del desempeño fortalece la credibilidad de las decisiones de sucesión. Los datos históricos permiten comparar trayectorias y validar hipótesis sobre capacidad de liderazgo.

Fitz-enz (2010) introduce la dimensión económica del análisis sucesorio. La ausencia de planificación puede generar costos asociados a vacancias prolongadas, errores de promoción o contratación externa innecesaria. La planificación basada en datos reduce estos riesgos financieros.

Grant (2013) destaca que la disposición a asumir liderazgo depende también de variables motivacionales. Incorporar métricas de engagement y compromiso permite anticipar sostenibilidad en el ejercicio del rol.

Kirkpatrick (1996) agrega que la evaluación de intervenciones formativas permite verificar si los programas diseñados para preparar sucesores producen resultados observables. La planificación de sucesión se integra así en un ciclo continuo de diagnóstico, desarrollo y validación.

La planificación estructurada puede sintetizarse en el siguiente esquema analítico:

Tabla 9. Componentes de la planificación de sucesión basada en datos

Componente	Fuente de información	Finalidad estratégica
Identificación de roles críticos	Análisis organizacional	Priorizar posiciones clave
Evaluación de desempeño	Sistemas formales de medición	Verificar contribución actual
Medición de potencial	Matrices desempeño-potencial	Proyectar liderazgo futuro
Análisis de preparación	Evaluaciones de desarrollo	Determinar disponibilidad inmediata

Seguimiento longitudinal	Indicadores históricos	Validar estabilidad en resultados
Evaluación de impacto formativo	Transferencia al puesto	Confirmar preparación real

Fuente: elaboración propia con base en Boudreau y Ramstad (2007), Silzer y Church (2009), Aguinis (2019), Fitz-enz (2010), Grant (2013) y Kirkpatrick (1996).

La planificación de sucesión basada en datos transforma la gestión del talento en un proceso anticipatorio. En lugar de reaccionar ante vacancias, la organización dispone de información estructurada que orienta decisiones estratégicas, fortalece la continuidad del liderazgo y consolida la sostenibilidad organizacional.

CONTINUAR

Referencias

Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.

Fitz-enz, J. (2010). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance* (2nd ed.). AMACOM.

Grant, A. M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Viking.

Kirkpatrick, D. L. (1996). *Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model*. *Training & Development*, 50(1), 54-57.

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). *The pearls and perils of identifying potential*. *Industrial and Organizational Psychology*,

2(4), 377-412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>

CONTINUAR