Obrii Consulting

EDICIÓN NOVIEMBRE 2026

GUÍA PRÁCTICA PARA LÍDERES

Mapa de cargos críticos

Dónde te duele una renuncia antes de que pase.

Cinco pasos y una plantilla para saber qué cargo te deja expuesto si alguien se va mañana, cuánto cuesta y qué hacer antes.

AUTOR
Francisco Fernández
Psicólogo

EMITIDO POR
Obrii Consulting
Talento crítico, con evidencia.

FORMATO
6 páginas
con plantilla imprimible

LECTURA
6 minutos

ANTES DE EMPEZAR

El organigrama ordena por jerarquía. Una renuncia duele por otra razón.

La jerarquía no dice qué se rompe cuando alguien se va. Un administrador de bases de datos sin equipo a cargo puede dejar a la empresa más expuesta que su gerente. La pregunta útil no es quién es valioso, sino **qué posición no aguanta quedar vacía y por cuánto tiempo**. Esta guía te da cinco pasos para responderlo y una plantilla para llevarlo a tus cargos.

PASO 1

1 Clasifica cada cargo: A, B o C

Parte por el negocio, no por el nivel en el organigrama.

A
Estratégico
Si queda vacío se resiente el cliente o la ventaja competitiva, y un desempeño excelente cambia el resultado frente a uno correcto.
Se protege primero.

B
De apoyo
La operación lo necesita, pero no es lo que te distingue. Se puede estandarizar, o la diferencia entre bueno y excelente es menor.
Se estandariza y se documenta.

C
Excedente
No suma a la estrategia. Antes de protegerlo, conviene preguntarse si se automatiza, se externaliza o se rediseña.
Se rediseña antes de proteger.

1 Si queda vacío, ¿el cliente o la ventaja competitiva se resienten de forma directa?

2 ¿La diferencia entre alguien excelente y alguien correcto cambia el resultado del negocio?

3 ¿Se puede estandarizar, automatizar o tercerizar sin perder esa ventaja?

PASO 2

2 Tipifica: ¿cómo se rompe si queda vacío?

Dentro de los cargos A y B, identifica de qué manera te afecta la vacante.

CRÍTICO
¿Su vacancia frena ingresos o decisiones de inmediato?
La empresa sigue operando, pero deja de decidir o de vender: inversiones, contrataciones y cambios de rumbo esperan a alguien con mandato.
Ej.: Director financiero — 75 a 150 días

BISAGRA
¿Traduce la estrategia en ejecución?
Une a quien decide con quien hace. Sin ella el trabajo no se detiene: se fragmenta, y cada equipo resuelve por su cuenta.
Ej.: Supervisor de producción — 30 a 70 días

EXPERTO DIFÍCIL DE REEMPLAZAR
¿Tiene conocimiento técnico o normativo que tarda años en formarse?
La empresa conserva sistemas y datos, y pierde la capacidad de interpretarlos, ajustarlos o explicar por qué fallan.
Ej.: Científico de datos — 75 a 140 días

PUNTO ÚNICO DE FALLA
¿Una sola persona controla un proceso sin respaldo documentado?
Accesos, historial y criterio viven en una cabeza. El cargo puede no ser alto: basta con que nadie más sepa hacerlo.
Ej.: Administrador de bases de datos — 60 a 120 días

Los rangos de días son referencia propia de Obrii, calibrada sobre procesos de búsqueda en Chile. No provienen de un estudio publicado.

PASO 3

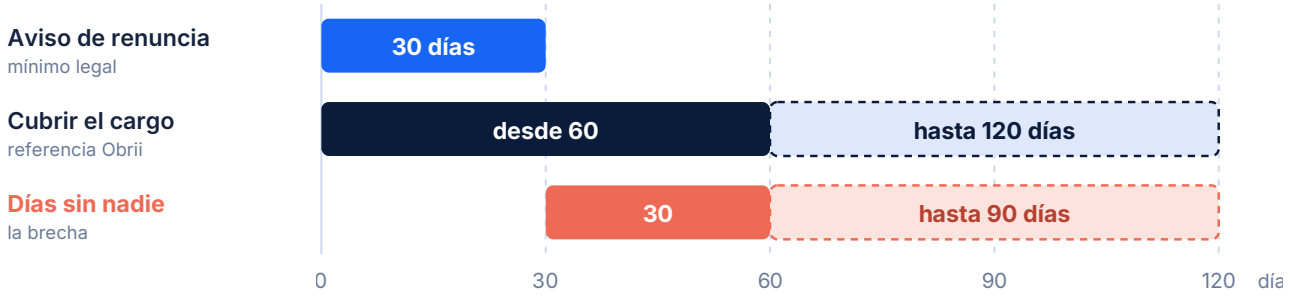
3 Mide la brecha y la exposición

Un cargo vacío no cuesta lo mismo en todas partes. Dos cosas lo ordenan: cuántos días queda sin nadie y qué tan probable e importante es que ocurra.

LA BRECHA DESCUBIERTA

Días para cubrir el cargo − 30 días de aviso = días sin nadie en la posición

Ejemplo: administrador de bases de datos · rango de referencia Obrii



La renuncia se avisa con 30 días de anticipación, a lo menos (Código del Trabajo, art. 159 N°2). En los ejemplos de esta guía, cubrir un cargo crítico, experto o punto único de falla toma entre 60 y 150 días. Lo que queda entre ambos números es tiempo en que alguien más absorbe el trabajo o el trabajo no se hace, y a eso se suma lo que tarda en rendir quien llega.

Costo de la vacante = días de brecha × costo diario

Arma el costo diario con números tuyos: horas extra o interinos, ventas o proyectos que se postergan, multas o riesgos que nadie vigila. Si no tienes un número defendible, ordena los cargos de mayor a menor exposición: el ranking ya sirve para decidir.

EXPOSICIÓN = PROBABILIDAD DE SALIDA × IMPACTO (DE 1 A 9)

PROBABILIDAD DE SALIDA

1. **Baja.** Movilidad reciente, condiciones alineadas al mercado, sin señales de salida.
2. **Media.** Perfil muy demandado afuera, o mucho tiempo sin cambios de rol ni de condiciones.
3. **Alta.** Ofertas conocidas, jefatura directa que se fue, proyecto clave cerrado o salida ya conversada.

IMPACTO DE LA VACANTE

1. **Bajo.** El equipo la cubre con ajustes menores.
2. **Medio.** Se posterga trabajo relevante o sube el riesgo operacional.
3. **Alto.** Se frenan ingresos, decisiones o cumplimiento normativo.

6 a 9 · Actuar este trimestre
Banca de reemplazo con nombre y plazo, o búsqueda preventiva.

3 a 4 · Plan con fecha
Documentar, formar un respaldo y revisar en seis meses.

1 a 2 · Monitorear
Revisar una vez al año o cuando cambie el cargo.

Estima con hechos, nunca con condiciones personales. La probabilidad de salida se calcula con datos del cargo y del mercado, jamás con edad, embarazo, salud, estado civil u otra condición personal. Además de discriminatorio, ese criterio no predice nada. El ejemplo del cuadro (3 × 3 = 9) es ilustrativo.

PASO 4

4 Respalda: arma la banca de reemplazo

Para cada cargo de exposición alta, anota quién podría asumirlo y en cuánto tiempo.

Listo ahora
Podría asumir mañana con apoyo razonable.

Listo en 1 a 2 años
Tiene la base. Le faltan experiencias concretas que se pueden planificar.

Sin reemplazo
No hay nadie interno. Es la señal más clara de exposición.

El desempeño de hoy no es el potencial para mañana

Quien rinde mejor en su cargo actual no necesariamente puede con el siguiente. El potencial combina capacidad para aprender, motivación por el rol y habilidades que el cargo actual quizás nunca pidió. Por eso la banca se evalúa contra el cargo de destino, no contra el ranking de desempeño.

En la práctica: define qué pide ese cargo en conductas observables y contrasta a cada persona de la banca con evidencia (entrevista estructurada, pruebas con validez demostrada, referencias), no con la impresión de su jefatura.

Marco: Silzer y Church (2009).

¿Formar adentro o buscar afuera?

Marco: Cappelli (2008), que trata la decisión de formar o comprar talento como gestión de riesgo.

Conviene formar cuando...

- El cargo es estable y el conocimiento es propio de la empresa.
- Hay alguien en la banca y el plazo de preparación cabe en lo que la empresa tolera.
- La cultura pesa tanto como la técnica.

Conviene buscar afuera cuando...

- Nadie interno estará listo antes de que la brecha cueste más que la búsqueda.
- El cargo cambia más rápido de lo que la empresa puede formar.
- La posición necesita una mirada que hoy no existe adentro.

PASO 5

5 Protege el conocimiento que se va con la persona

Aunque encuentres reemplazo, el criterio y el historial no se heredan solos. Marco: DeLong (2004).

1. **Documenta decisiones, no solo pasos**
   El procedimiento dice qué se hace. Lo que se pierde es por qué se hace así y qué se probó antes.
2. **Un par en la sombra**
   Alguien que acompañe las tareas críticas el tiempo suficiente para hacerlas sin ayuda.
3. **Accesos compartidos**
   Credenciales en una bóveda, proveedores con más de un contacto y respaldos que otra persona sabe restaurar.
4. **Rota tareas a propósito**
   Si nadie más ha hecho la tarea en un año, la empresa no sabe si alguien más puede.

PLANTILLA IMPRIMIBLE

Tu mapa de cargos críticos

Cómo llenarla: parte por los cargos A y B, de mayor a menor impacto. Días de brecha = días para cubrir − 30. Exposición = probabilidad × impacto. Ordena por exposición y empieza por los de **6 a 9**.

Cargo	**A / B / C** paso 1	**Tipo de criticidad** paso 2	**Días para cubrir** referencia	**Días de brecha** días − 30	**Probabilidad** 1 a 3	**Impacto** 1 a 3	**Exposición** P × I	**Banca** ahora · 1–2 años · nadie	**Acción** marca una o más	**Responsable y fecha**
EJEMPLO *Administrador de bases de datos*	*A*	*Punto único de falla*	*60 a 120*	*30 a 90*	*3*	*3*	*9*	*Sin reemplazo*	☐ Formar ☑ Buscar afuera ☑ Documentar ☐ Rediseñar ☐ Monitorear	*Gerente TI · dic.*
									☐ Formar ☐ Buscar afuera ☐ Documentar ☐ Rediseñar ☐ Monitorear	
									☐ Formar ☐ Buscar afuera ☐ Documentar ☐ Rediseñar ☐ Monitorear	
									☐ Formar ☐ Buscar afuera ☐ Documentar ☐ Rediseñar ☐ Monitorear	
									☐ Formar ☐ Buscar afuera ☐ Documentar ☐ Rediseñar ☐ Monitorear	
									☐ Formar ☐ Buscar afuera ☐ Documentar ☐ Rediseñar ☐ Monitorear	
									☐ Formar ☐ Buscar afuera ☐ Documentar ☐ Rediseñar ☐ Monitorear	

6 a 9 · Actuar este trimestre. Banca de reemplazo con nombre y plazo, o búsqueda preventiva.

3 a 4 · Plan con fecha. Documentar, formar un respaldo y revisar en seis meses.

1 a 2 · Monitorear. Revisar una vez al año o cuando cambie el cargo.

PARA LLEVAR

Checklist: ocho preguntas para revisar tu mapa

- [ ] ¿Clasificamos cada cargo como A, B o C con criterio de negocio y no por jerarquía?
  PASO 1
- [ ] ¿Sabemos cuáles son críticos, bisagra, expertos difíciles de reemplazar o puntos únicos de falla?
  PASO 2
- [ ] ¿Conocemos la brecha entre el aviso de renuncia y lo que tarda cubrir cada cargo crítico?
  PASO 3
- [ ] ¿Estimamos la probabilidad de salida con hechos y no con condiciones personales?
  PASO 3
- [ ] ¿Cada cargo de exposición alta tiene al menos una persona en la banca, con plazo?
  PASO 4
- [ ] ¿Evaluamos la banca contra el cargo de destino y no solo por su desempeño actual?
  PASO 4
- [ ] ¿Ningún proceso clave depende de credenciales o criterio que solo tiene una persona?
  PASO 5
- [ ] ¿Revisamos el mapa al menos una vez al año o cuando cambia la estructura?
  PASO 5

Si te quedó un cargo con exposición alta y nadie en la banca, ahí hay una decisión pendiente.

Qué hacer depende de lo que encontraste. Si quieres revisarlo con otra mirada, conversemos.

SI EL HALLAZGO ES
Exposición alta y sin reemplazo
Búsqueda preventiva o confidencial

SI EL HALLAZGO ES
Hay candidatos internos, pero no sé si están listos
Evaluación psicolaboral de potencial contra el cargo de destino

SI EL HALLAZGO ES
Quiero el rango de días de un cargo
Diccionario de Cargos de Obrii, bloque de criticidad

Francisco Fernández
Psicólogo, fundador de Obrii Consulting. Magíster en Dirección de Personas y Organizaciones, Universidad Diego Portales (en curso).

CORREO
ffernandez@obriiconsulting.com

WHATSAPP
+56 9 8603 2391

WEB
www.obriiconsulting.com

FUENTES

Huselid, M., Beatty, R. y Becker, B. (2005). «A Players» or «A Positions»? The strategic logic of workforce management. Harvard Business Review.
Boudreau, J. y Ramstad, P. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Harvard Business School Press.
Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press.
DeLong, D. (2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce. Oxford University Press.
Silzer, R. y Church, A. (2009). The pearls and perils of identifying potential. Industrial and Organizational Psychology, 2(4).
Rothwell, W. (2015). Effective Succession Planning (5.ª ed.). AMACOM.
Código del Trabajo de Chile, artículo 159 N°2. Los rangos de días son referencia propia de Obrii, no un estudio publicado.