

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PUESTOS
CLAVES EN UNA EMPRESA FAMILIAR
COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

JESSICA GABRIELA SUPO BRAVO

Guayaquil – Ecuador

2019

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de este periodo de tiempo en el que cursé la maestría, por seguirme dando vida y fortaleza para alcanzar mis metas. A mis padres que siempre han estado apoyándome para que siga adelante en mi crecimiento profesional. A Luis, por ser una parte importante de mi vida, por haber estado conmigo en los momentos más difíciles durante esta etapa y por confiar en mí. A mi tutora Ivonne le agradezco la confianza, apoyo, dedicación y también el haber compartido conmigo sus conocimientos que han sido de gran aporte para la elaboración de este trabajo.

JESSICA GABRIELA SUPO BRAVO

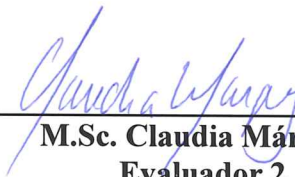
COMITÉ DE EVALUACIÓN



MBA. Ivonne Martín
Tutor del Proyecto



MBA. Holger Barriga
Evaluador 1



M.Sc. Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma “**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

Jessica Supo B.

Jessica Gabriela Supo Bravo

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
COMITÉ DE EVALUACIÓN	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
RESUMEN	VIII
Abstract.....	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes de la investigación.....	1
1.2 Definición del problema	1
1.3 Objetivo general	3
1.4 Objetivos específicos	3
Capitulo 2: Fundamentación teórica.....	5
2.1 Empresa familiar.....	5
2.2 Permanencia transgeneracional de la empresa familiar.....	7
2.3 Plan de sucesión.	8
2.3.1 ¿Cómo ejecutar un plan de sucesión exitoso?	10
2.3.2 Beneficios	11
2.3.3 Objetivos del plan de sucesión.	11
2.3.4 Incidencia del sistema de la empresa familiar en el plan de sucesión.	12
2.3.5 Posibles dificultades.	13
2.4 Competencias	14
2.5 Desarrollo de competencias.....	15
2.5.1 Aplicación de la gestión por competencias en los procesos de recursos humanos. 16	
2.6 Modelos de gestión dentro de las organizaciones	16
2.6.1 Modelo de gestión por competencias.	16
2.6.2 Modelo de conocimientos.....	17
2.7 Tipos de evaluación.....	17
2.7.1 Evaluación por competencias.....	17
2.7.2 Evaluación de desempeño.	18
2.8 Marco conceptual	19

2.8.1	Perfil del postulante.....	19
2.8.2	Puestos claves.....	19
2.8.3	Estrategia.....	19
2.8.4	Plan estratégico.....	19
2.8.5	Plan Operativo Institucional (POI).....	20
2.8.6	Gestión de recursos humanos.....	20
2.8.7	Estructura organizacional.....	20
2.8.8	Compensación.....	21
2.8.9	Plan de contingencia.....	21
2.8.10	Comunicación.....	21
2.9	Marco legal.....	21
2.9.1	Constitución de la República del Ecuador.....	22
2.9.2	Ley de compañías.....	22
2.9.3	Reglamento para la aplicación de la ley orgánica de régimen tributario interno (LORTI).....	24
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		26
3.1	Enfoque de la investigación.....	26
3.2	Diseño de la investigación.....	26
3.3	Alcance de la investigación.....	27
3.4	Métodos de la investigación.....	27
3.5	Contexto.....	29
3.6	Participantes.....	30
3.7	Instrumentos.....	33
3.8	Procedimiento.....	34
3.9	Determinación de los planes de carrera.....	36
3.9.1	Nivel institucional.....	37
3.9.2	Nivel intermedio.....	37
CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		38
4.1	Diseño del Plan de Sucesión.....	38
4.1.1	Etapas del Plan de Sucesión.....	38
4.2	Planificación de la Sucesión.....	39
4.2.1	Análisis de puestos claves.....	39
4.2.2	Análisis del entorno.....	40
4.2.3	Análisis de encuesta.....	40
4.2.4	Análisis de entrevistas.....	49
4.2.5	Identificación de las competencias de los puestos claves.....	49
		VI

4.2.6	Evaluación por competencias a posibles sucesores.....	50
4.2.7	Análisis de brechas entre el perfil del puesto clave y el perfil de los posibles sucesores. 64	
4.2.8	Resultados competencias evaluadas.....	65
4.2.9	Análisis del perfil del candidato y los resultados de la evaluación de desempeño por competencias.....	83
4.3	Preparación del Sucesor.....	88
4.3.1	Análisis FODA de sucesores seleccionados.....	89
4.3.2	Plan de Capacitación.....	93
4.3.3	Plan de Desarrollo de competencias gerenciales.....	98
4.3.4	Consideraciones en el desarrollo de competencias.....	98
4.3.5	Competencias a desarrollar.....	99
4.3.6	Presupuesto.....	103
4.3.7	Cronograma del Plan de Capacitación y Desarrollo.....	108
4.3.8	Estrategias de retención de sucesores.....	112
4.4	Traspaso del Sucesor.....	113
4.4.1	Acciones a tomar en la etapa de traspaso.....	113
4.5	Retirada del Sucesor.....	114
4.5.1	Acciones a tomar en la etapa de retirada.....	114
4.6	Ventajas del plan de sucesión.....	115
4.7	Desventajas del plan de sucesión.....	115
	CONCLUSIONES.....	116
	RECOMENDACIONES.....	117
	referencias.....	119
	ANEXOS.....	122

RESUMEN

El presente trabajo pretende diseñar un Plan de Sucesión para puestos claves dentro de una Empresa Comercializadora de Maquinaria Agrícola en la ciudad de Guayaquil; la siguiente investigación se realiza con el objetivo de analizar los elementos que determinan un plan de sucesión utilizando el modelo de evaluación por competencias laborales para una gestión estratégica de Talento Humano que evite inconvenientes en la sustitución de colaboradores que ocupan puestos claves. Durante el estudio realizado se empleó un enfoque cualitativo aplicándose la técnica del taller, por otro lado a través de entrevistas se obtuvieron datos relevantes para la investigación. La empresa tiene vida jurídica hace 44 años, en el 2012 decidió aplicar una estrategia procediendo a independizar la línea de distribución de maquinaria agrícola, formando así una nueva organización, donde el Gerente General es parte del grupo familiar y el resto de colaboradores son profesionales del mercado. La rapidez con la que se llevaron a cabo los cambios no permitió crear un plan de sucesión que permita gestionar el personal de una manera adecuada y poder prever los reemplazos necesarios garantizando la estabilidad interna de la organización, evitando inconsistencias como las que se han dado en los últimos tiempos al contratar por honorarios profesionales a personal ya jubilado.

Palabras claves: Diseño, Evaluación, Servicio, Profesionales, Estabilidad, Sucesión.

ABSTRACT

The present work intends to design a Succession Plan for key positions within the commercialization company of agricultural machinery in the city of Guayaquil; The following research is carried out with the objective of analyzing the elements that determine a succession plan using the evaluation model for labor competencies for a strategic Human Talent management that avoids inconveniences in the substitution of collaborators who occupy key positions. During the study carried out, a qualitative approach was used, applying the workshop technique, on the other hand, through interviews, data relevant to the research was obtained. The company has legal life for 44 years, in 2012 decided to apply a strategy proceeding to make the distribution line of agricultural machinery independent, forming a new organization, where the General Manager is part of the family group and the rest are market professionals. The rapidity with which they were carried out did not allow the creation of a succession plan that allows personnel to be managed in an adequate manner and to be able to foresee the necessary replacements, guaranteeing the internal stability of the organization, avoiding inconsistencies such as those that have occurred in the past times when hiring retired personnel for professional services.

Keywords: Design, Evaluation, Service, Professionals, Stability, Succession.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Ventajas de la empresa familiar.....	5
Figura 2: Desventajas de la empresa familiar	6
Figura 3: Ciclo de vida de una empresa familiar.	8
Figura 4: Fases del proceso de sucesión.....	9
Figura 5: Pilares para el desarrollo de competencias.	15
Figura 6: Organigrama general de la Empresa.....	31
Figura 7: Organigrama principal (nivel superior e intermedio)	32
Figura 8: Instrumentos de la investigación.....	33
Figura 9: Procedimiento de acuerdo al modelo por competencia.	35
Figura 10: Relación Género Vs Edad	40
Figura 11: Relación Género Vs Estudio	41
Figura 12: Relación Género Vs Tiempo de Trabajo.....	42
Figura 13: Relación Género Vs Cargo	42
Figura 14: Relación Género Vs Tiempo en el Puesto Actual.....	43
Figura 15: Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa	43
Figura 16: Conocimiento de los Objetivos de la empresa.	44
Figura 17: Considera que se cumple con la misión y visión de la empresa	44
Figura 18: Momento en que se llevó a cabo el proceso de inducción.	45
Figura 19: Frecuencia con que le brindan capacitación	45
Figura 20: Frecuencia con la que le realizan la evaluación de desempeño.	46
Figura 21: Manera en que recibió preparación para el puesto.....	46
Figura 22: Recibe curso de capacitación por parte de la empresa.....	47
Figura 23: Aplica habilidades y conocimientos en el desarrollo de su trabajo.	47
Figura 24: Recibir capacitación ayuda al desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias.....	48
Figura 25: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente General.....	52
Figura 26: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente General.....	52
Figura 27: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente General.....	53
Figura 28: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Administrativo.	54
Figura 29: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Administrativo.	54
Figura 30: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Administrativo.	55
Figura 31: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Talento Humano.	56
Figura 32: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Talento Humano.	56
Figura 33: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Talento Humano.	57
Figura 34: Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Financiero.	58

Figura 35. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Financiero.	58
Figura 36. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Financiero.	59
Figura 37. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Comercial.....	60
Figura 38. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Comercial.....	60
Figura 39. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Comercial.....	61
Figura 40. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Posventa.	62
Figura 41. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Posventa.	62
Figura 42. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Posventa.	63
Figura 43. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GG	65
Figura 44. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GG	66
Figura 45. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GG	67
Figura 46. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GA	68
Figura 47. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GA	69
Figura 48. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GA	70
Figura 49. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GT.....	71
Figura 50. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GT.....	72
Figura 51. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GT.....	73
Figura 52. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GF.....	74
Figura 53. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GF.....	75
Figura 54. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GF.....	76
Figura 55. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GC	77
Figura 56. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GC	78
Figura 57. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GC	79
Figura 58. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GPV.....	80
Figura 59. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GPV.....	81
Figura 60. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GPV	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas del plan de sucesión.	38
Tabla 2 Matriz comparativa de actividades gerenciales de diferentes áreas.	39
Tabla 3. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente General.	53
Tabla 4. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Administrativo.	55
Tabla 5. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Talento Humano.	57
Tabla 6. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Financiero.	59
Tabla 7. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Comercial.	61
Tabla 8. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Posventa.	63
Tabla 9. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GG.	65
Tabla 10. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GG.	66
Tabla 11. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GG.	67
Tabla 12. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GA.	68
Tabla 13. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GA.	69
Tabla 14. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GA.	70
Tabla 15. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GT.	71
Tabla 16. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GT.	72
Tabla 17. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GT.	73
Tabla 18. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GF.	74
Tabla 19. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GF.	75
Tabla 20. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GF.	76
Tabla 21. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GC.	77
Tabla 22. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GC.	78
Tabla 23. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GC.	79
Tabla 24. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GPV.	80
Tabla 25. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GPV.	81
Tabla 26. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GPV.	82
Tabla 27. Comparación de competencias Evaluados Gerente General.	83
Tabla 28. Matriz perfil de candidatos Sucesores a Gerente General.	83
Tabla 29. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Administrativo.	84
Tabla 30. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Administrativo.	84
Tabla 31. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Talento Humano.	85
Tabla 32. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Talento Humano.	85
Tabla 33. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Financiero.	86
Tabla 34. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Financiero.	86
Tabla 35. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Comercial.	87
Tabla 36. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Comercial.	87
Tabla 37. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Posventa.	88
Tabla 38. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Posventa.	88
Tabla 39: FODA Sucesor Seleccionado a Gerente General.	89

Tabla 40: FODA Sucesor a Gerente Administrativo.....	89
Tabla 41: FODA Sucesor a Gerente Talento Humano.....	90
Tabla 42: FODA Sucesor a Gerente Financiero.....	91
Tabla 43: FODA Sucesor a Gerente Comercial.....	91
Tabla 44: FODA Sucesor a Gerente Posventa.....	92
Tabla 45: Plan de capacitación Gerente General.....	93
Tabla 46: Plan de capacitación Gerente Administrativo.....	94
Tabla 47: Plan de capacitación Gerente de Talento Humano.....	95
Tabla 48: Plan de capacitación Gerente Financiero.....	95
Tabla 49: Plan de capacitación Gerente Comercial.....	96
Tabla 50: Plan de capacitación Gerente Posventa.....	97
Tabla 51: Desarrollo de Competencias de los sucesores.....	99
Tabla 52: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente General.....	100
Tabla 53: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Administrativo.....	100
Tabla 54: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Talento Humano.....	101
Tabla 55: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Financiero.....	101
Tabla 56: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Comercial.....	102
Tabla 57: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Posventa.....	102
Tabla 58: Presupuesto del Plan de Capacitación.....	104
Tabla 59: Presupuesto del Plan de Desarrollo.....	106
Tabla 60: Cronograma Plan de Capacitación y Desarrollo.....	109

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

Corona, Gómez y Gómez (2017), docentes de la Universidad de Juárez en México, realizaron una investigación con el objetivo de analizar los elementos que determinan un plan de sucesión en una empresa familiar de la industria panificadora. Dentro de este estudio se empleó un enfoque cualitativo aplicándose la técnica del taller, por otro lado a través de entrevistas se obtuvo datos relevantes para la investigación, entre estas señalan que dentro de estas organizaciones el dueño de la empresa debe nombrar a un sucesor pero se muestra reacio a hacerlo.

Otro detalle que puntualizaron es la importancia de la sucesión para la consolidación de la imagen, cultura y marca corporativa que le den ventaja dentro del mercado en el cual se desenvuelven; es así que el plan de sucesión diseñado se lo puede aplicar de manera que se le permita al sucesor la continuidad mediante estructura, procesos y funciones establecidos.

Mediante este estudio, los investigadores concluyeron que los propietarios de este tipo de empresas muchas veces son renuentes a ceder el mando de sus negocios por la falta de compromiso que ellos perciben de sus familiares y el miedo a que estos lleven a la ruina el esfuerzo de muchos años, sin embargo, contar con un plan de sucesión genera mayor seguridad para el jefe saliente. Así mismo, indicaron que estos negocios presentan una estructura organizacional determinada de manera informal, sin embargo, cada uno de sus colaboradores tienen una función específica de desempeño.

1.2 Definición del problema

El tema de investigación seleccionado aborda un tema actual y estratégico para las empresas ecuatorianas, como es la planificación de recursos humanos. A pesar de las teorías tradicionales y contemporáneas aún existen aspectos de la gestión de recursos humanos con poca o ninguna atención que disminuyen la eficiencia organizacional.

La empresa seleccionada para el estudio es familiar e inició su vida jurídica hace 44 años. Realizó sus primeras actividades de negocios con la distribución de una reconocida marca internacional de maquinaria agrícola y durante los años siguientes fue adquiriendo actividades comerciales diversas que crecieron paulatinamente. En el 2012 decidió aplicar

una estrategia de focalización de producto procediendo a independizar la línea de distribución de maquinaria agrícola, formando así una nueva organización con una razón social distinta. Para el efecto transfirió a los colaboradores de la mencionada línea, manteniendo la antigüedad de los mismos en la nueva empresa. La estructura organizacional quedó de la siguiente manera: el Gerente General, quien es parte del grupo familiar y el resto de recursos son profesionales del mercado repartidos en cuatro áreas: Administración, Repuestos, Ventas y Servicios (Talleres). Podemos anotar que en total son 99 trabajadores de los cuales: 5 son Gerentes, 19 pertenecen al área administrativa, 30 en el área de ventas, 32 son técnicos y 13 operativos.

La rapidez con la que se llevaron a cabo los diferentes cambios no permitió a la empresa naciente crear un plan de sucesión o contingencia que permita gestionar el personal de una manera adecuada y poder prever los reemplazos necesarios para aquellas nuevas vacantes que pudieran surgir. A esto se le sumó la presión de la marca internacional de maquinaria agrícola que representa, ya que parte del convenio de distribución involucra una serie de estándares y políticas que incluyen la existencia de un plan de sucesión. Por lo antes mencionado la organización se ha visto forzada a buscar la manera de diseñar un efectivo plan de sucesión lo más pronto posible.

Algo que se evidencia es que al ser una empresa mediana tiene una gestión básica de personal, presentando a través del tiempo inconvenientes en la sustitución del mismo. Esto debido a que los requerimientos de los puestos específicos son muy poco ofertados en el mercado, lo que ha generado problemas de transición.

La empresa actualmente cuenta con un talento humano de amplia trayectoria y experiencia, lo que ha garantizado un adecuado funcionamiento del mismo a largo plazo. El índice de rotación de personal tiene un promedio del 1%, sin embargo, nadie es eterno en una empresa. El plan de sucesión debe garantizar la estabilidad interna de la organización, evitando inconsistencias como las que se han dado en los últimos tiempos al contratar por servicios profesionales a personal ya jubilado.

La transición del nuevo individuo en un puesto clave de la empresa, debe fortalecer la gestión administrativa, operativa y de servicio. Esto último no se ha dado porque el reemplazo o sucesor no cuenta con las habilidades y capacidades respectivas, afectándose los demás puestos que tienen relación directa con el mismo. Por lo cual se planteará el diseño de un plan de sucesión a nivel gerencial de nivel superior e intermedio para asegurar un

correcto funcionamiento de la organización, haciendo énfasis en aquellos roles donde la habilidad del talento humano es vital para mantener el éxito o alcanzar los objetivos empresariales.

Cabe recalcar que aún este tipo de acciones alrededor de los planes de sucesión se ven poco implementadas, especialmente en empresas ecuatorianas medianas o pequeñas, lo que haría que especialmente las PYMES sean resistentes a situaciones complejas basados en el máximo aprovechamiento de sus recursos y la gestión estratégica de los mismos (Calvo & Valentín, 2015).

En base a lo anterior, no considerar acciones de sucesión, podría ser una de las causas del debilitamiento de ciertas organizaciones con la demora en la consecución de objetivos financieros o de participación en el mercado, como es el caso de la empresa objeto de este estudio.

Para establecer una sucesión exitosa es transcendental: establecer acciones como retener personal con un alto grado de conocimiento frente al puesto clave, impulsar y compartir las buenas prácticas internas del talento humano existente, promover el aprendizaje organizacional a través de capacitaciones para obtener resultados colectivos que permitan identificar roles sobresalientes y elaborar perfiles para sucesión o selección del personal (Pons, Pérez, Stiven, & Quintero, 2014).

El presente trabajo se enfocará en el diseño de un plan de sucesión del talento humano para esta empresa comercializadora de maquinaria agrícola que le permita prever acciones para la efectiva sucesión de los puestos claves.

1.3 Objetivo general

Diseñar un plan de sucesión en una empresa familiar utilizando el modelo de evaluación por competencias laborales para una gestión estratégica de talento humano que evite inconvenientes en la sustitución de colaboradores que ocupan puestos claves.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar los puestos claves que garantizan la ventaja competitiva de la organización, mediante el levantamiento de información de los descriptivos de funciones.

- Evaluar por competencias laborales el talento humano actual de la organización dejando todo debidamente documentado.
- Seleccionar los candidatos idóneos para participar en el plan de sucesión a diseñarse.
- Determinar las acciones a seguir de acuerdo a los resultados que se hayan obtenido.
- Diseñar de manera clara y objetiva un plan de sucesión de puestos claves para la empresa.

CAPITULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Empresa familiar.

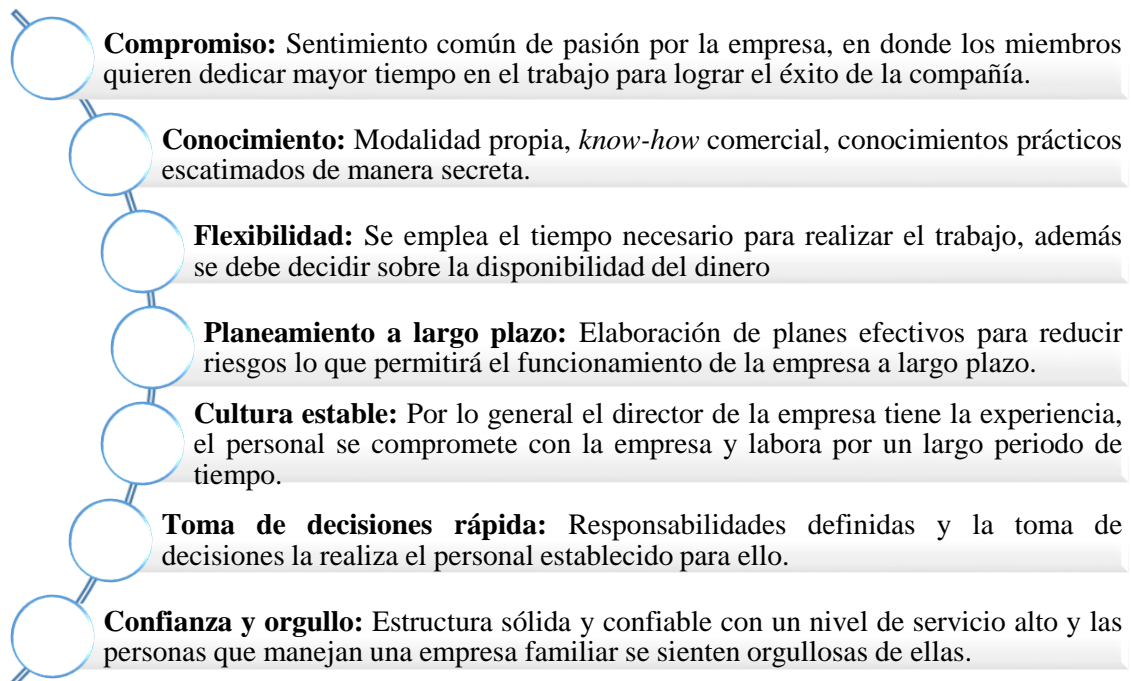
Se considera empresas familiares aquellos “Negocios gobernados y/o administrados con la intención de dar forma o perseguir la visión de la familia que mantiene una coalición dominante controlada por los miembros de una familia o número pequeño de familias de tal manera que es sostenible potencialmente a lo largo de generaciones de la familia o familias” (Durán Encalada, 2013).

Las empresas familiares pueden participar en todas las actividades comerciales existentes, pero suelen desempeñarse mejor en sectores donde el propietario tiene un rol importante, empresas de servicios, contratistas, comercio minorista, mercado restringido, producción y distribución, en los cuales la dirección empresarial es imprescindible para la compañía (Leach, 1999).

2.1.1 Ventajas y desventajas de la empresa familiar.

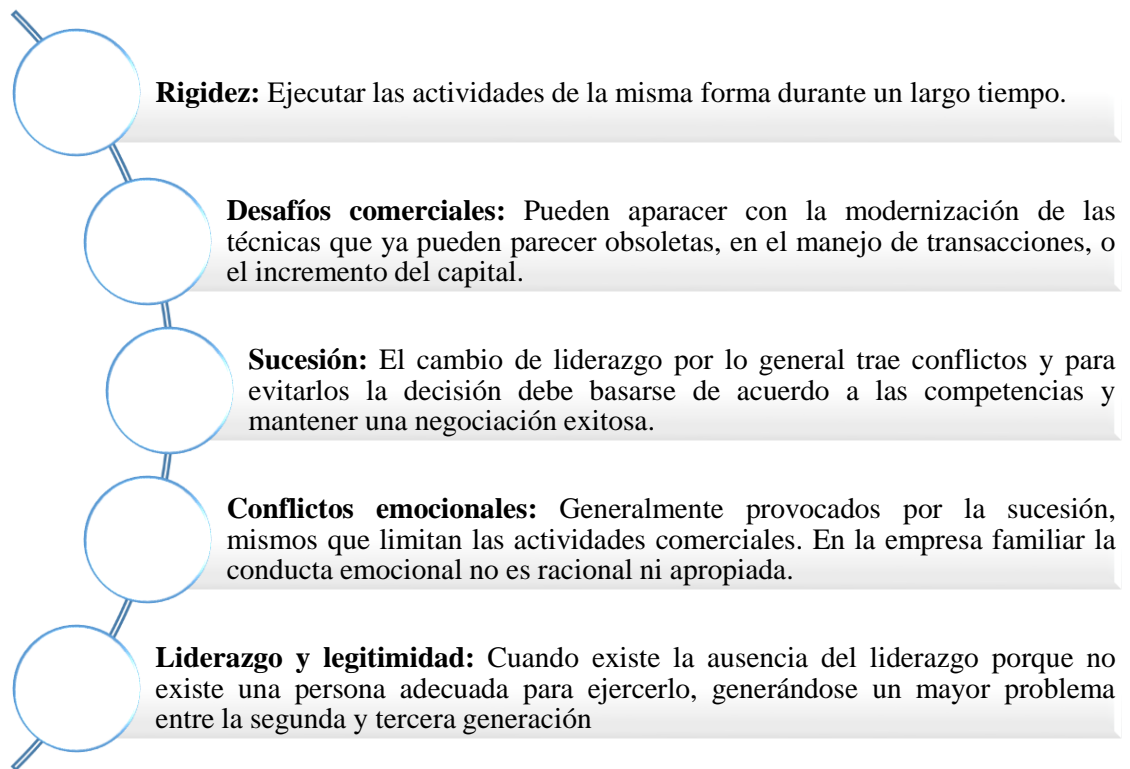
La empresa familiar puede tener ventajas y desventajas como se describen a continuación:

Figura 1: Ventajas de la empresa familiar



Elaborado por: Autor
Fuente: (Leach, 1999)

Figura 2: Desventajas de la empresa familiar



Elaborado por: Autor

Fuente: (Leach, 1999)

Las empresas familiares tienen entre sus principales ventajas su permanencia a lo largo del tiempo fortaleciendo cada día su misión, visión, valores, filosofía, cultura y orgullo familiar. Otra ventaja competitiva de este tipo de organizaciones es la forma de controlar las propiedades de las que son dueños, la organización interna con la que cuentan que es flexible al realizar sus funciones, lo cual genera activos intangibles únicos e irrepetibles para la competencia, activos que han sido generados con la experiencia a lo largo de los años.

Por otro lado entre las desventajas, la falta de innovación al momento de tomar las decisiones o en la forma de hacer las actividades influye en el fracaso de estas compañías, esto genera desafíos comerciales al enfrentarse a la competencia. Otro punto a destacar es la sucesión lo que ocasiona conflictos dentro del negocio debido a que algunos de los integrantes de la familia podrían no estar de acuerdo con la persona sucesora y con su forma de trabajar.

2.2 Permanencia transgeneracional de la empresa familiar

A nivel latinoamericano son muy comunes las empresas familiares también denominadas “ambidiestras”, países como México, en donde el 83% de las empresas son familiares, ocupan los primeros lugares con este tipo de compañías del total de empresas en dicho país, las cuales se caracterizan por el emprendimiento y por incursionar en nuevos modelos de negocios. Además, otros países con gran número de empresas familiares en su territorio nacional, son Ecuador con un 45% y Chile que cifró un 41.4%, mientras que Perú contabilizó un 35.3% y Colombia registró un 28.5% de empresas ambidiestras, lo que significó que en México existen más compañías abiertas a crear riqueza material y a preservar su legado familiar. (Álvares, 2017)

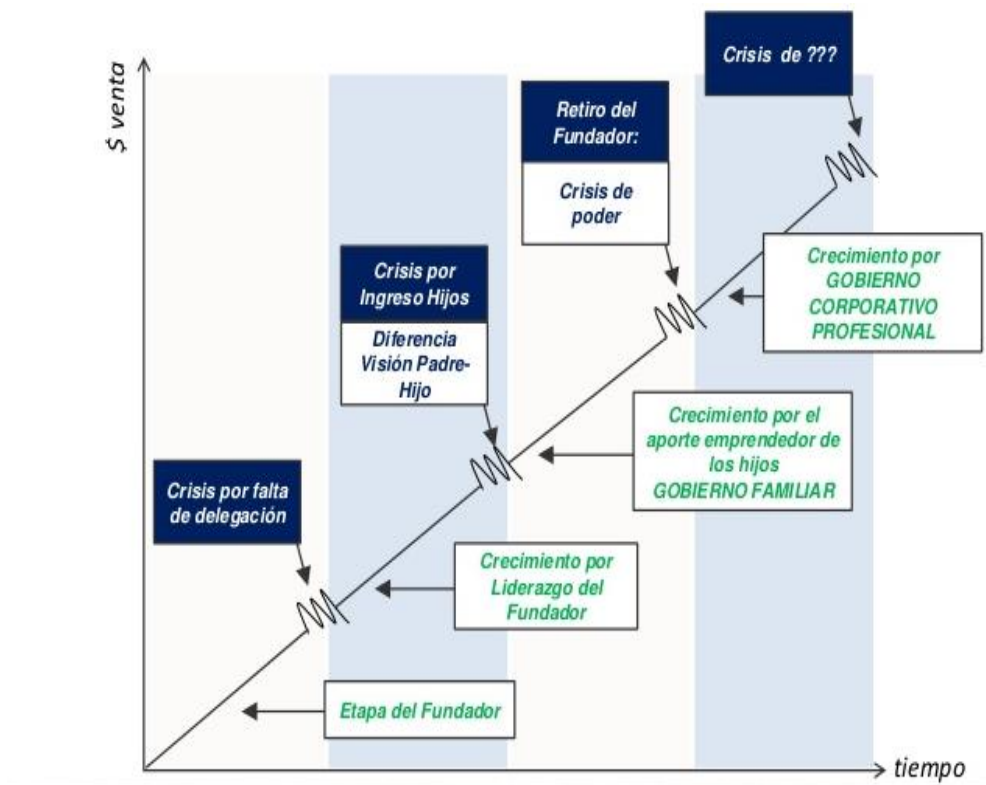
“Las familias empresarias dueñas de las empresas ambidiestras han logrado conjugar acciones de eficiencia y de apertura al emprendimiento con la intención de seguir presentes y competitivas en el mercado. (...) En un entorno disruptivo como el actual donde todos los sectores están siendo atacados por un cambio tecnológico y de modelo de negocio, lo que sabemos es cuando una empresa está ante el reto de crear valor y riqueza financiera, lo que tiene que combinar por una parte es ser eficiente, pero a la vez atreverse a explorar”. (IDC inline, 2017)

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que las organizaciones y la familia crezca y madure. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de compañías familiares pueden hacer para asegurar su sobrevivencia y el bienestar de la familia.

Por otro lado según Doderó (2002), el ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar la crisis a las que éstas se ven enfrentadas. El modelo del ciclo de vida de la empresa familiar de Doderó procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser Empresas Familiares.

Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

Figura 3: Ciclo de vida de una empresa familiar.



Fuente: Arrizabalagauriarte Consulting

2.3 Plan de sucesión.

La sucesión “Es el cambio subjetivo en una relación de derecho, en este concepto se comprende tanto a la sucesión mortis causa como también a toda aquella en que una persona sustituye a otra en un derecho”. (Quisbert, 2007, pág. 3)

Debido al envejecimiento de las personas resulta imprescindible realizar un proceso de sucesión para asegurar la prolongación de las organizaciones familiares; el plan de sucesión establece objetivos y la forma en que se realizarán con el fin de defender criterios del negocio (Guinjoan & LLauradó, 2000).

El proceso de sucesión son actividades que se dan lugar en la empresa familiar controladas por el futuro sucesor de la misma familia con el fin de mejorar las operaciones que se han venido realizando en la organización por el gerente a cargo y de esta manera se pueda continuar con el desarrollo de actividades de la empresa por un tiempo mayor (Guinjoan & LLauradó, 2000).

Elaborar el Plan de Sucesión, significa establecer un plazo para la consecución de los objetivos planteados, así como un calendario de las diferentes fases que consta el proceso:

la planificación, la preparación del sucesor, el traspaso de dirección (propiedad/control) y la retirada del futuro sucedido. (Guinjoan & LLauradó, 2000, p. 31).

El proceso de sucesión tiene las siguientes fases:

Figura 4: Fases del proceso de sucesión.

Fase previa
<ul style="list-style-type: none">•Contacto en el ámbito familiar•Contacto con propietarios de peso•Anuncio de la realización de un proceso de sucesión
Fase de planificación
<ul style="list-style-type: none">•Criterios para seleccionar al sucesor•Actividades a realizar en cada proceso y plazos•Proyección de inversiones•Comunicación familiar
Fase de preparación del sucesor
<ul style="list-style-type: none">•Informes sobre el progreso y las evaluaciones realizadas al candidato
Fase de traspaso
<ul style="list-style-type: none">•Comunicación oficial acerca del sucesor adecuado para el cargo•Fijar fechas de cumplimiento de actividades
Fase de retirada
<ul style="list-style-type: none">•El sucesor que ahora es empresario debe retirarse para dar paso a un nuevo sucesor

Elaborado por: Autor

Fuente: (Guinjoan & LLauradó, 2000).

De las cinco fases del proceso de sucesión, la primera fue denominada previa donde se establece un contacto con el ámbito familiar, es decir con cada persona integrante del grupo familiar y que esté relacionada directamente con el negocio; así mismo se debe realizar un acercamiento con los propietarios, jefes de peso dentro de la organización para conocer su perspectiva del plan de sucesión y que esperen ellos de sus sucesores, para de esta manera y conociendo el punto de vista de todos los involucrados anunciar el proceso de sucesión.

En la segunda fase o de planificación se determinan los criterios, características con los que debe contar el sucesor, las actividades y tiempo del proceso desde el diseño hasta la puesta en marcha del plan de sucesión, de igual manera se establecen las proyecciones en cuanto a la inversión que conlleva la realización del plan de sucesión y el cómo se llevara a cabo la comunicación a la familia durante el desarrollo del plan.

La tercera fase es la de preparación del sucesor aquí se debe detallar mediante informes los avances y evaluaciones realizadas a él o los posibles candidatos potenciales a ocupar el liderazgo del negocio, la cuarta fase es la de traspaso en esta se comunica la

elección del sucesor así como las fechas en las cuales se deben cumplir determinadas actividades y la última fase es la de retirada donde el jefe del negocio hasta ese entonces se retira y deja su cargo al sucesor que se convierte en el nuevo empresario al mando del negocio.

2.3.1 ¿Cómo ejecutar un plan de sucesión exitoso?

Es crítico para el éxito del plan de sucesión que a medida que se desarrolla se lleve a cabo un proceso de revisiones y monitoreo. Estos controles normalmente son responsabilidad del consejo de administración.

El consejo de administración está conformado por “aquellos que tienen como objetivo orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando así como órgano intermedio entre accionistas y equipos directivos”. (Trissa Strategy, 2017, pág. 1); es decir el grupo de personas representantes de la compañía; sin embargo, si la empresa no cuenta con éste órgano de gobierno se debe definir quién será el responsable de realizar dichas tareas.

Otras acciones a seguir para asegurar el éxito de un plan de sucesión son:

- Definir el alcance del proceso y los roles de los participantes.
- Determinar los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles.
- Diagnosticar si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa.
- Identificar a los sucesores.
- Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores y definir si son aptos para el nuevo rol.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidad de los candidatos y definir si estas pueden ser mejoradas antes de tomar el rol.
- Definir el período de implementación del plan de sucesión.
- Elaborar planes de salida y transición para las personas que dejan los roles.

- Preparar la integración del sucesor.
- Evaluar la situación de la empresa y definir cuáles son las ventajas y desventajas que ayudarán o impedirán su progreso en el futuro.
- Formalizar de manera legal la sucesión de roles.
- Desarrollar un plan de contingencia para el proceso.

2.3.2 Beneficios

El desarrollo y establecimiento de un Plan de Sucesión trae consigo los siguientes beneficios:

- Desarrollar personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa.
- Mejorar la reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de los colaboradores y directivos clave, tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia. (Baldwin, 2000)

Los beneficios mencionados anteriormente agregan valor a la empresa porque contar con un plan de sucesión permite a la misma mantener una buena reputación prolongando el tiempo que continuará funcionando, la revisión continua de procesos permitirá que la compañía tenga un mayor control de manera que se cumplan los objetivos y metas aumentando las ventas, permitiendo así a los colaboradores tener una cultura de innovación constante que los mantendrá motivados y comprometidos con la organización.

2.3.3 Objetivos del plan de sucesión.

De acuerdo con Alberto y Rosales (2015) el plan de sucesión tiene los siguientes objetivos:

- Retener personal clave: Se puede dar la oportunidad de crecimiento a un colaborador clave para la compañía, es decir, si en algún momento el colaborador se quiere retirar de la empresa por una mejor oferta de trabajo que le hayan propuesto, se le puede ofrecer aumento de rango y un mejor salario, y, aunque el plan de sucesión no asegura a un colaborador, puede generar una gran incidencia en él al momento de decidir un cambio laboral.
- Continuidad gerencial: Resulta imprescindible preparar a un sucesor para los puestos claves de la compañía y más aún para la gerencia porque se requiere de gran profesionalismo, experiencia y conocimiento del manejo de la organización en el momento de asumir este puesto.
- Desarrollo y realización de los colaboradores: El plan de sucesión evita que en la empresa se presenten problemas como el desconocimiento por parte de los colaboradores sobre las competencias que se requiere para un puesto, puestos cubiertos por personas ajenas a la empresa que poseen los conocimientos y experiencia requerida y el gasto innecesario que puede realizar la empresa en lugar de invertir en la enseñanza.

2.3.4 Incidencia del sistema de la empresa familiar en el plan de sucesión.

De acuerdo con Lansberg (1988) el sistema de la empresa familiar se compone por el sistema familiar, sistema de gestión, sistema de propiedad y el entorno, en donde:

- **El fundador:** Es el protagonista de la empresa familiar porque tiene una gran influencia en todo el sistema empresarial lo que conlleva a una sucesión problemática porque a pesar de su conocimiento sobre la ejecución de un plan de sucesión no acepta su salida debido a que la mayoría de los fundadores lo sienten como la preparación de su propio funeral; muchos se niegan a la sucesión porque significa que ya no podrán ejercer poder y se lo deben traspasar a su sucesor.
- **La familia:** El proceso de sucesión suele darse en la última etapa de vida del fundador y su esposa; la familia debe mantener una comunicación efectiva sobre la sucesión para que se pueda desarrollar una discusión abierta sobre los criterios que desean considerar para el candidato a la sucesión. Por lo

general la familia tiene expectativas negativas sobre la discusión abierta del proceso de sucesión porque no todas las familias pueden afrontar el estrés que ocasiona ya que se tiene una idea fatalista acerca de la planificación de sucesión.

- **Los gerentes:** Son los encargados de la gestión empresarial quienes se enfrentan a situaciones emocionales que provocan su oposición a la sucesión. Para un gerente el sucesor jamás podrá reemplazarlo si las actividades no son institucionalizadas por el fundador porque los directivos creen que los controles presupuestarios, gestión de la información, asuntos de personal restringen la autonomía del sucesor, por ello los gerentes a menudo concuerdan con el fundador y los miembros de la familia para evitar una discusión seria sobre la sucesión.
- **Los propietarios:** Pueden ser o no miembros de la familia y también presentan dificultades para decidir la realización de la sucesión porque tienen una fidelidad, lealtad y confianza excesiva con el fundador, por ello quieren seguir fieles con él y su familia, evitando un plan de sucesión que implicaría su salida. En las empresas familiares que pertenecen a una red de concesionarios se busca un sucesor adecuado basándose en lo estipulado en los contratos, el proceso se realiza en la empresa matriz mediante un proceso formal y se espera que la decisión se tome de manera racional, pero la empresa familiar siempre va a presentar su descontento con el proceso.
- **El entorno:** Agentes externos al relacionamiento directo con la empresa también pueden presentar problemas para la sucesión, por ejemplo, los clientes y proveedores que se han adaptado al fundador porque es con él con quien hacen negocios directos y les preocupa perder el contacto con la cúpula de la organización.

2.3.5 Posibles dificultades.

El consejo de administración o el responsable de ejecutar y dar seguimiento al plan de sucesión deben tener conciencia que éste es un tema clave para la organización que

requiere de la atención necesaria. A continuación, algunos aspectos que deben ser considerados en el proceso de planeación y seguimiento.

- **El consejo de administración:** Debe ser conformado como un grupo independiente en donde no estén involucradas las personas sujetas al cambio.
- **Resistencia al cambio:** Para prevenir la resistencia al cambio, las personas involucradas en el proceso deben tener las habilidades de liderazgo y la influencia necesaria en el proceso de toma de decisiones.
- **Comunicación:** Debe existir una estrategia de comunicación con el fin de dar al proceso la objetividad necesaria.
- **Empresas familiares:** No es recomendable que los posibles candidatos a sucesores estén involucrados en la elaboración y ejecución del plan de sucesión, esto suele ocurrir mayormente en empresas familiares donde los posibles sucesores son parte del equipo de trabajo que diseñará y ejecutará el plan de sucesión, lo cual podría impedir tener una visión objetiva al momento de la elaboración del plan de sucesión.
- **Asesoría profesional:** El consejo de administración o la persona responsable de ejecutar esta estrategia debe tener el apoyo de personal o instituciones con experiencia que puedan dar asesoría sobre las buenas prácticas en el tema de sucesión.
- **Plan de contingencia:** Dentro del plan de sucesión debe existir un procedimiento a seguir en el caso de emergencias o eventos inesperados, de esta manera se puede garantizar una transición ordenada y transparente que asegure la estabilidad de la empresa.

2.4 Competencias

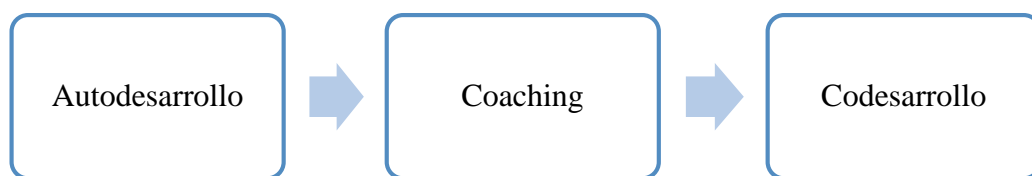
De acuerdo con Chomsky (2001) el término competencia “se refiere a algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada, es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado según la Organización Internacional del Trabajo”.

Se puede decir, entonces que las competencias son una mezcla de conocimientos, destrezas y actitudes propias de cada ser humano que son requeridas para las diversas actividades y operaciones dentro de la organización.

2.5 Desarrollo de competencias.

El término desarrollo de competencias se lo aplica cuando se necesita capacitar y entrenar con el fin de transferir nuevos conocimientos en el cual se requiere de saberes teóricos y prácticos en donde el desarrollo de competencias conlleva al cambio de comportamientos por medio de un proceso de enseñanza. Se puede definir el desarrollo de competencias como actitudes comunicadas y reconocidas que acogen las personas con el objetivo de descubrir los medios para desarrollar potencialidades personales. (Alles M. A., 2005)

Figura 5: Pilares para el desarrollo de competencias.



Elaborado por: Autor

Fuente: (Alles M. A., 2005)

Los tres pilares para el desarrollo de competencias permiten que los colaboradores perfeccionen sus habilidades como el liderazgo, comunicación, innovación, desarrollo de personas, ética, prudencia, dirección de equipos, entre otros. Con el autodesarrollo la organización puede sugerir actividades para desarrollar una u otra competencia, pero el que se lleve a cabo dependerá únicamente de la motivación e iniciativa del colaborador, el coaching tiene varios tipos y será elegido en función de cuál competencia se desea desarrollar, es muy importante que el coach sea un referente en esta competencia, y que el jefe de la persona a ser desarrollada pueda actuar como un jefe coach ayudándolo a reflexionar, entendiendo en la posición que se encuentra y que necesitaría para disminuir las brechas entre sus competencias actuales y lo requerido, finalmente el codesarrollo es la denominación que se dan a los talleres, seminarios y cursos de capacitación tradicionales, aquí es importante contar con guías de desarrollo y ofrecer a los participantes un espacio de reflexión. (Alles M. A., 2005)

2.5.1 Aplicación de la gestión por competencias en los procesos de recursos humanos.

Según Alles (2006a) la gestión por competencias se puede aplicar en los diferentes procesos de recursos humanos de la siguiente manera:

- **Selección:** La empresa debería realizar la descripción de puestos y perfiles por conocimientos y competencias requeridas para los diferentes niveles del organigrama.
- **Entrevista por competencias:** Es necesario realizar una entrevista por competencias en donde se detectan comportamientos del pasado con respecto a lo que se quiere evaluar.
- **Evaluación de competencias:** La organización debe realizar una medición de las competencias con la finalidad de responder a diversas inquietudes sobre el desempeño de los colaboradores en la organización, mediante el uso de herramientas como las entrevistas de evaluación situacional, entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y evaluación de desempeño por competencias.
- **Planes de carrera o sucesión:** Se deben combinar conocimientos y competencias que deben analizarse de acuerdo al individuo y a los requerimientos del puesto.
- **Formación:** Se requiere de evaluaciones a los colaboradores para definir su nivel de competencia y así realizar planes de formación por competencias.
- **Desarrollo de personas:** Si la empresa cuenta con todo lo anteriormente descrito puede desarrollar personas con competencias acorde a lo requerido por la organización de manera que se cumplan los objetivos y metas establecidas.
- **Compensaciones:** Se debe implementar un programa de remuneración de acuerdo al desempeño de las competencias de los colaboradores.

2.6 Modelos de gestión dentro de las organizaciones

2.6.1 Modelo de gestión por competencias.

Un modelo de Gestión por Competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse

en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. (Domingo & Delgado, 2000, p. 2)

Es decir, el modelo de gestión por competencias permite que el conocimiento de las personas que laboran en la compañía aumente en la medida que su experiencia mejore en las diferentes actividades de manera que los problemas que se produzcan en la compañía se solucionen de manera óptima.

2.6.2 Modelo de conocimientos.

“Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos” (Alles M. , 2016, p. 53)

El modelo de conocimientos se lo aplica con la finalidad de que los integrantes de la compañía apliquen sus conocimientos de la manera más óptima en cada una de las actividades que deben realizar o para las cuales fueron contratados, de manera que cumplan con la experiencia y las aptitudes necesarias para ocupar un puesto.

2.7 Tipos de evaluación

“La evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor a partir de un conjunto de información sobre la evolución o los resultados de una persona con el fin de tomar una decisión.” (Campoverde, 2012, pág. 2)

2.7.1 Evaluación por competencias.

“Se trata de la sustitución o alternancia significativa de procedimientos, herramientas y formas de evaluar los conocimientos mediante procesos puramente descriptivos o conceptuales (exámenes, pruebas de destreza, problemas teóricos,...) por otros” (Zapata, 2010, p. 9)

Alles (2006b) destaca que el modelo por competencias también se denominan “competencias conductuales” (p.47). Esta evaluación por competencias se realiza a manera de entrevista, donde el entrevistador debe indagar en las actividades específicas y reconocer las conductas predominantes necesarias para desempeñar el cargo, es decir, las competencias

básicas que deben desarrollarse para enfrentar el mismo, esto de la evaluación por competencias añade un valor agregado a cualquier puesto, además, presenta una perspectiva distinta a la evaluación por desempeño que solo mide resultados.

2.7.2 Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007, p. 243)

Rodríguez (Rodríguez, 2011) refiere que la evaluación de desempeño es un método y es parte de las herramientas sistemáticas que debe emplear toda empresa para fomentar el desarrollo profesional, este autor, también indica que el método de evaluación del desempeño puede basarse en objetivos, en cualidades y debe ir acorde al modelo de gestión de recursos humanos que tenga la compañía. Por otro, lado esta evaluación del desempeño mide el grado de cumplimiento de los objetivos, este ejercicio mantiene dos pilares básicos “[el primero] las principales responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa, y [el segundo] los objetivos concretos asignados a su ocupante” (Rodríguez, 2011, p.110)

Asimismo, conforme a lo que indica Monte, Barquero y Borges (2012) los indicadores de desempeño proporcionan resultados cuantitativos que demuestran el éxito de las actividades realizadas por la compañía y los más comunes son el entrenamiento profesional al personal, estabilidad de colaboradores, liderazgo y relaciones interpersonales. Para la Dirección Regional de Salud Huánuco (2015) los indicadores de desempeño que se deben evaluar son el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, liderazgo, planeación, cumplimiento, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, apertura al cambio y profesionalismo.

2.8 Marco conceptual

2.8.1 Perfil del postulante.

“Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral” (Alles M. , 2016, p. 53)

De acuerdo con el IIAP (2013) para armar los perfiles de puestos se debe identificar el puesto contemplando la actividad a realizar y los materiales a utilizar, revisar la información sobre el puesto para identificar la realidad actual del puesto en la entidad, elaborar la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales de puesto, identificar las funciones esenciales del puesto, definir las habilidades, establecer requisitos del puesto y finalmente consolidar la información.

2.8.2 Puestos claves.

“Conjunto de puestos dentro de una organización que son considerados relevantes o importantes por algún factor claramente definido, usualmente en función de sus niveles de responsabilidad y decisión” (Alles M. , 2016, p. 56)

2.8.3 Estrategia.

En cada sector o rama de la economía las estrategias pueden dividirse en globales, específicas para una actividad dada y/o para una región determinada, de igual forma deben definirse las que tienen un carácter funcional y determinarán los objetivos a alcanzar en las actividades funcionales más importantes. (Cuesta, Gestión de talento humano y del conocimiento, 2016)

2.8.4 Plan estratégico.

Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado <<hoy>> (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia en lo que hará a los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa

competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz de Vicuña, 2017)

2.8.5 Plan Operativo Institucional (POI).

El plan operativo es una herramienta o documento, en el que se establecen los objetivos, y de manera detallada, su consecución. Los planes operativos deben ir alineados con el plan estratégico, y es el cumplimiento de las actividades que la organización realiza.

2.8.6 Gestión de recursos humanos.

“La gestión de recursos humanos debe comprenderse como un conjunto de actividades, técnicas o instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa. Su principal objetivo es colocar a la persona más idónea, en el puesto adecuado” (Durán & Omar, 2016, p. 21). Se entiende que la gestión de recursos humanos motiva, capacita, recompensa, analiza puestos con el objetivo de la ejecución eficiente de las actividades laborales.

Cuestas (2016) define que “la gestión del talento optimiza la manera en que los colaboradores trabajan y apuntan a conseguir las metas y objetivos planteados dentro de la organización” (p.298). Es decir, que se gestiona a las personas que laboran dentro de una compañía en conformidad con la persistencia, dedicación y sensibilidad respaldadas en los objetivos estratégicos de la compañía.

Asimismo, Gates refiere que “lo que (...) en realidad se gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. La finalidad debe ser la de mejorar la manera en que las personas colaboran” (Gates, citado por Cuesta, 2016, p.300). Es decir, este gestionamiento ocurre a nivel ético más que a nivel administrativo. Esta gestión trae una carga de factores psicosociales que intervienen en la labor del área de gestión humana.

2.8.7 Estructura organizacional.

“Se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes” (Chiavenato, 2007, p. 8)

Las estructuras organizacionales de las empresas familiares presentan características como la sencillez de su organigrama mismo que se formaliza cuando incrementa su tamaño y existe una relación positiva entre el tamaño, complejidad, descentralización y formalización manteniendo una coordinación en la estructura; sin embargo los organigramas de las empresas familiares son menos sólidos que el de las otras. (Mendoza, Hernández, & Salazar, 2008)

2.8.8 Compensación.

La compensación es igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con la de otra, dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado. Lo cual se puede encontrar un elemento central, la idea de intercambio o retribución. (Espinoza, 2006, pág. 36)

2.8.9 Plan de contingencia.

“Es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo, el cual presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas”. (Pérez Porto & Merino, 2009)

2.8.10 Comunicación.

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata de la influencia de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. (Pichon- Riviere, 1985, pág. 89)

2.9 Marco legal

La presente investigación se sustentará en los reglamentos y normas de la Constitución de la República del Ecuador, la ley de compañías y la Ley orgánica de régimen tributario interno – LORTI, en donde la normativa legal ecuatoriana contiene o menciona definiciones que se relacionan con el término empresa familiar.

2.9.1 Constitución de la República del Ecuador.

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) capítulo sexto trabajo y producción establece en su artículo lo siguiente:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. (págs. 101-102)

El artículo 320 establece sobre los principios de las diversas formas de organización de la producción:

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (pág. 102)

Los artículos mencionados anteriormente establecidos en la Constitución del Ecuador permiten conocer sobre la manera en que se deben ejecutar las actividades de la empresa en medida que se puedan verificar los derechos que tienen las personas para formar parte de una gestión participativa y en este caso verificar el desempeño de los colaboradores para garantizar la calidad de los productos o servicios que se ofrezcan.

2.9.2 Ley de compañías.

Según la Ley de compañías (1999) con respecto a empresas familiares se puede indicar que no contempla de manera expresa y directa la regulación y control, ya que lo que establece esta ley son definiciones de una compañía como persona jurídica y sus formas de constitución societaria, y la información a reportar anualmente; situación que hace que no exista un órgano que coordine y centre información a pesar de recibirla para desglosarla para tener una medición de los sectores productivos de acuerdo a lo que establece la Constitución, así como medir el desarrollo de las empresas familiares del sector comercial según sea su

composición societaria, de propiedad, y por sectores productivos. En lo cual los artículos textuales que podemos citar respecto a lo indicado son los siguientes:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. (pág. 1)

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación. (pág. 1).

Obligaciones societarias de las empresas familiares según la Ley de compañías (1999) establece lo siguiente:

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados

por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

El grupo de artículos citados anteriormente sirven para identificar el tipo de compañía que se ha formado y las obligaciones específicas que tiene la misma de acuerdo a las leyes vigentes, de esta manera se podrá realizar un plan de sucesión conforme a la legislación de la misma manera que los candidatos conocerán las obligaciones que deben cumplir de acuerdo al puesto que desempeñe en ese tipo de organización.

2.9.3 Reglamento para la aplicación de la ley orgánica de régimen tributario interno (LORTI).

Según Reglamento para la aplicación de la ley régimen tributario interno, LORTI (2010), asimila u homologa la definición de Empresas Familiares bajo la denominación de Partes Relacionadas, y se establece por presunción la relación de transacciones entre estas que tengan que ver con la afectación del hecho generador del impuesto a la renta del país. Así se puede citar las siguientes disposiciones al respecto de esta definición:

Art 4.- Con el objeto de establecer partes relacionadas, a más de las referidas en la Ley, la Administración Tributaria con el fin de establecer algún tipo de vinculación por porcentaje de capital o proporción de transacciones, tomará en cuenta, entre otros, los siguientes casos:

1. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de fondos propios en otra sociedad.

2. Las sociedades en las cuales los mismos socios, accionistas o sus cónyuges, o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, participen directa o indirectamente en al menos el 25% del capital social o de los fondos propios o mantengan transacciones comerciales, presten servicios o estén en relación de dependencia.

3. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de los fondos propios en dos o más sociedades.

4. Cuando una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el Ecuador, realice el 50% o más de sus ventas o compras de bienes, servicios

u otro tipo de operaciones, con una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el país.

Los contribuyentes que cumplan con los preceptos establecidos en esta norma estarán sujetos al régimen de precios de transferencia y deberán presentar los anexos, 150 informes y demás documentación relativa a los precios de transferencia, en la forma establecida en este reglamento, sin necesidad de ser notificados por la Administración Tributaria.

Para establecer partes relacionadas cuando las transacciones realizadas entre éstas, no se ajusten al principio de plena competencia la Administración aplicará los métodos descritos en este reglamento LORTI (págs. 2-3).

En la Ley orgánica de régimen tributario (2004) en artículo enumerado dentro del artículo 4 de la misma ley, establece en forma concisa:

Art. 4 Partes relacionadas. - Para efectos tributarios se considerarán partes relacionadas a las personas naturales o sociedades, domiciliadas o no en el Ecuador, en las que una de ellas participe directa e indirectamente en la dirección, administración, control o capital de la otra, o en las que un tercero, sea persona natural o sociedad domiciliada o no en el Ecuador, participe directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de éstas. (pág. 2)

En el numeral 8 del mismo artículo se establece, serán consideradas partes relacionadas: “Una sociedad respecto de los cónyuges, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los directivos, administradores, o comisarios de la sociedad” (pág. 3)

Los artículos citados de la LORTI servirán para conocer en términos legales la definición de empresas familiares, lo cual permitirá el respaldo del plan de sucesión en base a una compañía de este tipo, adicionalmente con ello se podrá amparar la decisión de contratar a un personal idóneo resida o no en Ecuador, así como la conformación de la empresa con personal de hasta el cuarto grado de consanguinidad y define la cantidad de participación que debe tener para ser directivo o no de la compañía.

Con esta ley se podrá realizar un perfil de puestos acorde a lo establecido por la ley y así se evitarán conflictos interpersonales entre los colaboradores que forman parte de la empresa que quisieran ser considerados para un alto cargo como la gerencia en un plan de sucesión.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación.

El abordaje metodológico del presente estudio se realizará con enfoque mixto, es decir, que se tomará una perspectiva dimensional, tanto cuantitativa como cualitativa, considerando que este enfoque es más completo e incluso enriquecedor para la investigación. Para esto, Alvira (1993) refiere que “La dicotomía no se reduce a problemas de medición, lo que facilitaría su análisis y posible solución” (p.59). Para explicar lo dicho, es preciso citar a Kaplan (como se citó en Alvira, 1993) quien manifestó que este enfoque contiene:

- La dicotomía explicación /comprensión. La perspectiva cuantitativa hace hincapié en la explicación —sobre todo causal— de la realidad social, mientras que la perspectiva cualitativa pone el acento en la comprensión y en la experiencia de dicha realidad;
- Características y esencias. Frente a las típicas matrices de datos —casos por variables— de los cuantitativistas, la perspectiva cualitativa insiste en que la medición de las características de los fenómenos sociales desfigura lo que de esencial y característico tienen éstos. La medición cuantitativa hace perder lo que es importante en la realidad social;
- Abstracción frente a concreción. Dentro del enfoque cientificista/ cuantitativo, la teorización implica abstracción y simplificación de la realidad que se estudia. La perspectiva cualitativa busca no alejarse de dicha realidad ni simplificarla. (Alvira, 1993, p.59)

Por todo lo mencionado anteriormente, se explica claramente que el enfoque de la presente investigación es mixto, es decir, que la realización de un plan de sucesión no solo se realiza bajo el análisis y comprensión de la realidad, sino que es necesario manejarlo desde un enfoque científico que permita la teorización del plan de sucesión a elaborar.

3.2 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación se refiere a un proceso riguroso, sistemático que obedece a una aproximación científica, en este caso, el diseño que enmarcar el estudio será

no experimental. Hernández, Fernández, & Baptista (2010) explica que los diseños no experimentales poseen las siguientes características:

- Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado;
- Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;
- Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.149)

Además, se utilizará el diseño no experimental de corte transeccional, es decir, que se “recolectaran datos en un tiempo único” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.49). Por lo que, de acuerdo con el diseño no experimental, la presente investigación busca conocer como ocurre el problema de estudio para proponer una solución, durante un periodo de tiempo determinado.

3.3 Alcance de la investigación.

El alcance se refiere a la profundidad de conocimiento que abordará la investigación, y se relaciona con el diseño de la investigación, en este caso, al ser un diseño no experimental-transeccional, tenemos que la investigación posee dos alcances diferentes:

- Descriptivo. “Tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.51)
- Explicativo. Tiene como finalidad establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Alvira, 1993, p. 63)

Dentro de la presente investigación, el alcance descriptivo permitirá determinar las variables que intervienen en el estudio y se relaciona a los instrumentos de recolección de datos, mientras, que el alcance explicativo se refiere al análisis y al diseño de la propuesta.

3.4 Métodos de la investigación.

El método es un proceso a seguir, es decir un lineamiento científico que permitirá alcanzar los objetivos establecidos dentro de la investigación. Los métodos se pueden definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los elementos que se identifican en

la investigación. En el presente estudio se aplicará el método etnográfico que permitirá delimitar la investigación, el método lógico de inducción completa, y los métodos empíricos de la observación directa, la investigación de campo, la investigación bibliográfica, la encuesta y la entrevista. A continuación, se explican cada uno de los métodos que se emplearán:

- **Método etnográfico (a nivel micro).** “Consiste en focalizar el trabajo de campo a través de la observación e interpretación del fenómeno en una sola institución social, en una o varias situaciones sociales” (Murillo & Martínez-Garrido, 2010, p.5). El uso del método etnográfico a nivel micro es aplicable porque el campo de acción se realizará dentro de una empresa, y en cuanto al método inductivo este será aplicado al momento de procesar la información recogida.
- **Método inductivo.** Este método parte de casos particulares, y se eleva a términos generales, la inducción completa, es el resultado del propio estudio (Ramos, 2008). Este tipo de razonamiento permitirá identificar los puestos claves de la empresa para luego diseñar un plan de sucesión que pueda ser relacionado a otras empresas de carácter familiar.
- **Observación directa.** El investigador analiza de manera empírica hechos, datos, acontecimientos y situaciones de acuerdo con el fenómeno de estudio, por lo que este *observar* alimenta el criterio del investigador (Cegarra, 2012). Esta técnica se empleará de manera empírica como parte del criterio científico del investigador.
- **Análisis documental.** “Es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación” (Dulzaides & Molina, 2004, p.3), dentro de esta técnica se utilizarán los instrumentos del análisis de puestos, descriptivo de cargo y evaluación de desempeño.
- **Encuesta.** Esta técnica consiste en recolectar información mediante la aplicación de cuestionarios con preguntas cerradas, objetivas y de selección múltiple (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Esta técnica se aplica

mediante el uso de un cuestionario de preguntas cerradas calificadas bajo escala Likert.

- **Entrevista.** Técnica que se aplica a modo de conversatorio, donde el moderador guía la conversación e intenta recoger información de temas específicos, analizando su discurso y su conducta verbal, se aplica mediante el diseño de preguntas abiertas o semiestructuradas referentes al tema en cuestión (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Dentro de esta técnica se utiliza un cuestionario de preguntas abiertas, semiestructurada y su aplicación será individual.

3.5 Contexto.

El contexto se refiere al estudio de campo, ya quedó claro que realizará en un ambiente realista, en este caso se efectuará en una Empresa Familiar Comercializadora de Maquinaria Agrícola, la misma que está ubicada en la Ciudad de Guayaquil, para esto en relación al tema escogido y al modelo por competencias que se empleará para el diseño del plan de sucesión, es necesario conocer la misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos de la empresa en cuestión. Esta información de detalla a continuación:

- **Misión.**
Brindar soluciones al productor ecuatoriano, proporcionando productos y servicios de la más alta tecnología y calidad, con foco en el aumento del rendimiento y la continuidad operacional. Lo hacemos con un equipo de trabajo eficiente y comprometido para lograr beneficios a nuestros clientes y a nuestra gente.
- **Visión.**
Mantener el liderazgo de la marca que representamos en el mercado ecuatoriano, procurando una mejora continua, siendo nuestras fortalezas la formación de un equipo de trabajo altamente capacitado y alineado a los valores de la empresa y a la calidad de los productos y servicios que ofrecemos.

- **Valores Organizacionales:**
 - **Integridad:** Decir la verdad, cumplir con lo prometido y tratar a los demás con justicia y respeto.
 - **Calidad:** Entregar el valor que los clientes, empleados, accionistas y otros socios comerciales esperan, cada vez que interactuemos con ellos.
 - **Innovación:** Crear, buscar y desarrollar productos y servicios a la vanguardia internacional, con el objeto de transformar a nuestro país en potencia agroindustrial.
 - **Compromiso:** Satisfacer las expectativas de nuestros clientes a tiempo, generando relaciones de conveniencia mutua a largo plazo.
- **Objetivos Estratégicos:**

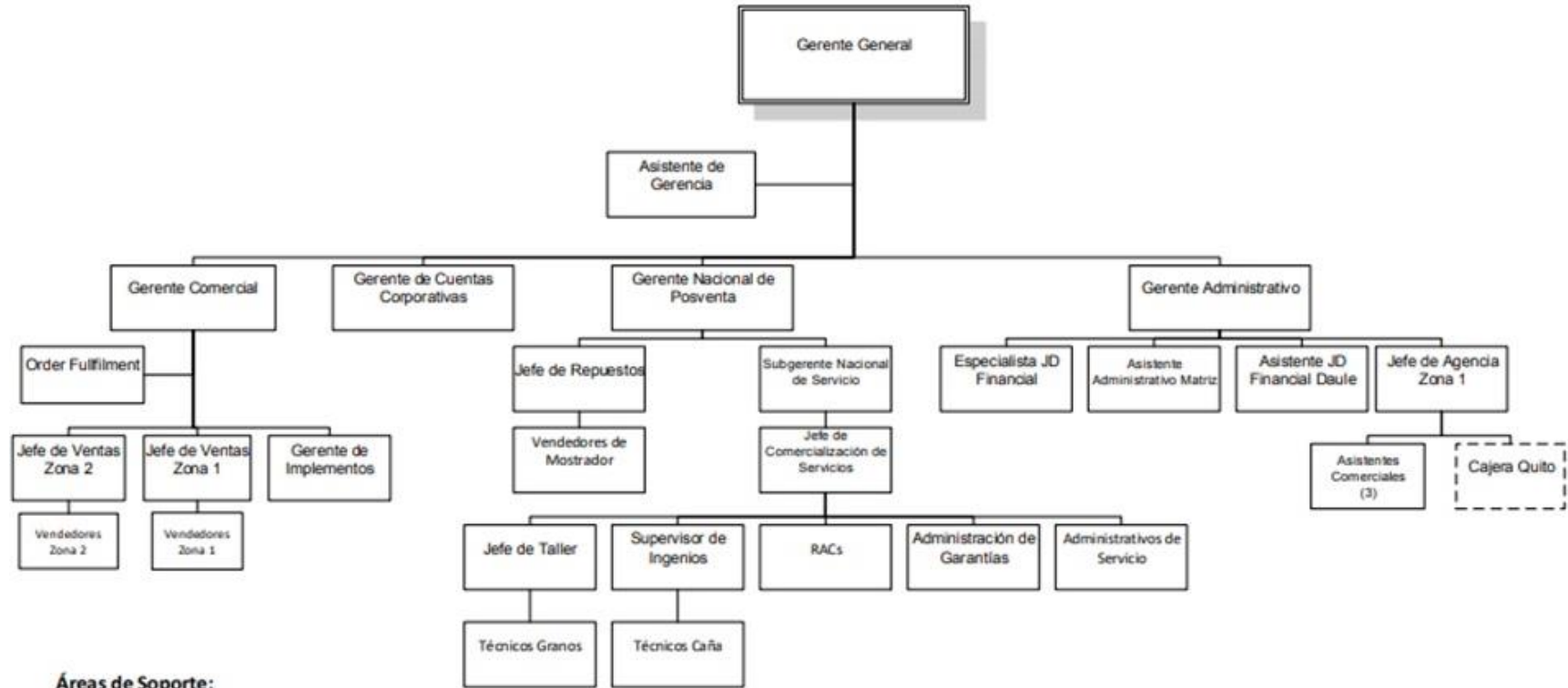
La empresa no tiene definidos objetivos estratégicos, sin embargo, se ha trazado como meta “Lograr como mínimo el 50% de participación del mercado de comercialización de cosechadoras”, para lo cual no posee un límite de tiempo establecido.

3.6 Participantes.

Se refiere a los involucrados, la población general está definida dentro del método etnográfico, pues la investigación se ejecuta dentro de una empresa, sin embargo, para la elección de los participantes es necesario aplicar un muestreo por cuotas, este se utiliza cuando “se conocen las características de la población a estudiar, se elegirán los individuos respetando siempre ciertas cuotas por edad, género, entre otras que habrán sido prefijadas” (Canal, 2006, p.126). En este caso los participantes serán colaboradores que estén laborando en puesto claves, personas de recursos humanos que nos puedan facilitar información, y los posibles sucesores.

A continuación, en el siguiente grafico se detalla el organigrama general de los involucrados a nivel institucional e intermedio:

Figura 6: Organigrama general de la Empresa

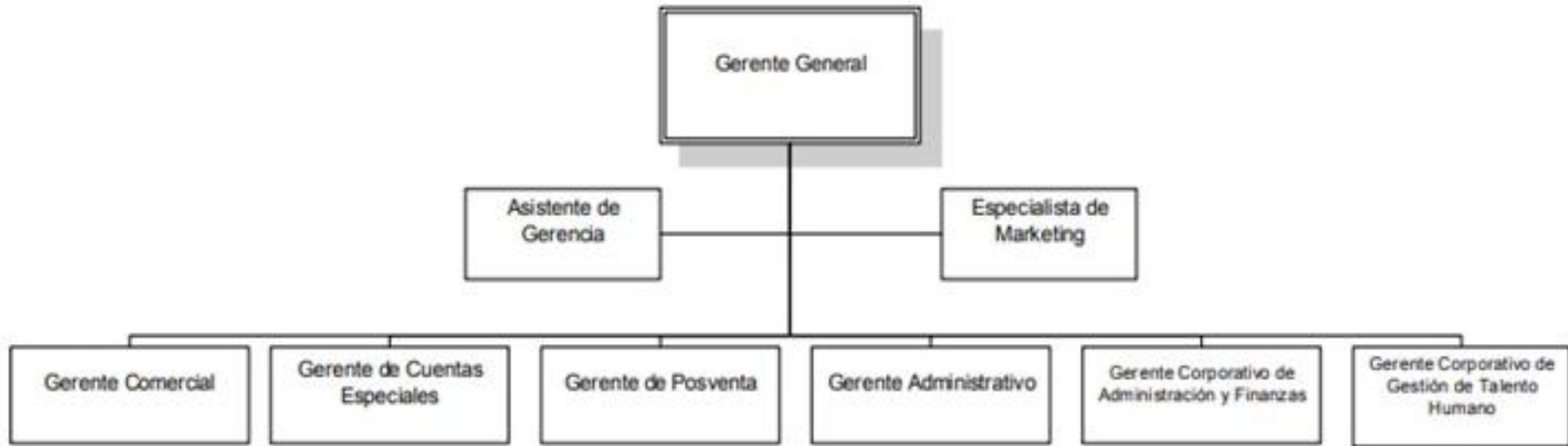


Áreas de Soporte:

- Talento Humano
- Finanzas
- Contabilidad
- Cobranzas
- Tesorería
- Auditoría Interna
- Marketing
- Contact Center
- Administración de Sucursales
- Operaciones
- Sistemas

Fuente: Empresa Familiar Comercializadora de Maquinaria Agrícola

Figura 7: Organigrama principal (nivel superior e intermedio)



Fuente: Empresa Familiar Comercializadora de Maquinaria Agrícola

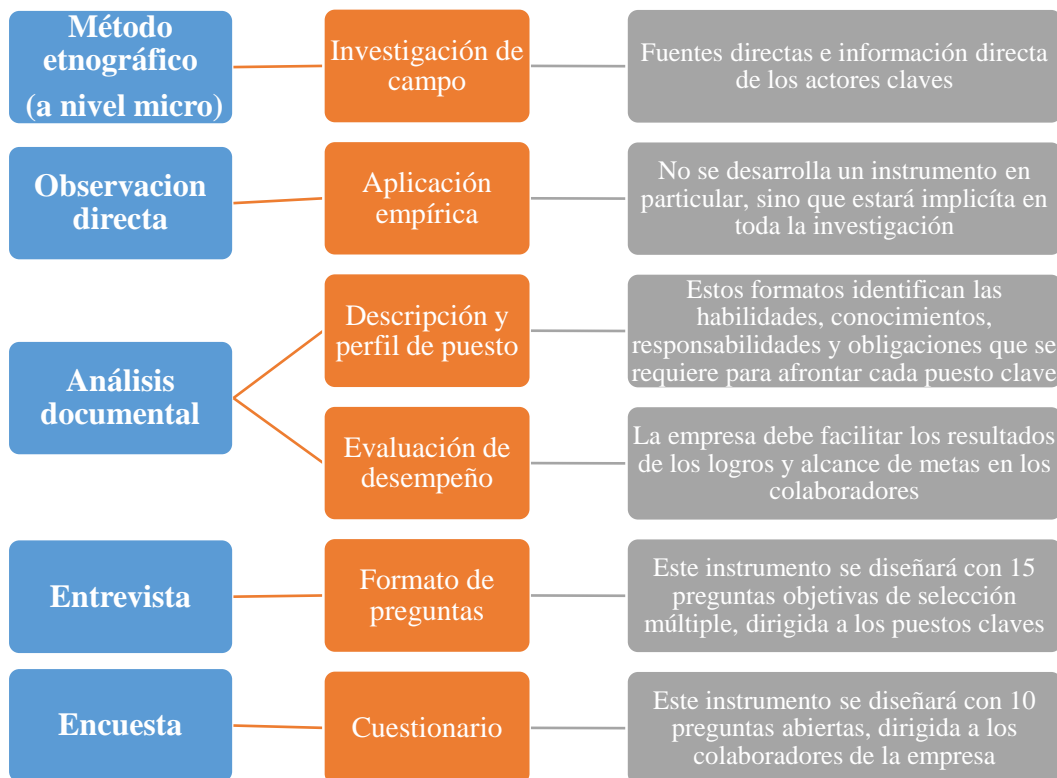
De acuerdo, con el planteamiento del problema es necesario elaborar un plan de sucesión con enfoque hacia los puestos de primer nivel, es decir, el institucional en este caso el puesto del Gerente General, y segundo nivel o nivel intermedio, los puestos de orden gerencial, que se encuentran repartidos en cuatro áreas: Administración, Repuestos, Ventas y Servicios (Talleres). Estos puestos serán evaluados mediante un perfil y descriptor de cargo, así como se investigará a sus ocupantes, para luego seleccionar a los posibles sucesores.

En ese sentido, los participantes serán: el gerente general (nivel superior), el gerente comercial, gerente financiero, gerente nacional de posventa, gerente administrativo, gerente de talento humano.

3.7 Instrumentos.

De acuerdo con el diseño metodológico y los objetivos propuestos dentro de la investigación se identifican las técnicas y se definen los instrumentos de recolección de datos, a continuación en el siguiente gráfico se relacionan y explican las técnicas y los instrumentos:

Figura 8. Instrumentos de la investigación.



Elaborado por: Autor

Estos instrumentos serán aplicados de acuerdo a un procedimiento estandarizado, pues esta investigación aborda el modelo por competencias para el desarrollo de un plan de sucesión a nivel institucional e intermedio de una Pymes de origen familiar. Los instrumentos serán aplicados de manera paulatina de acuerdo a cada fase, primero, el análisis del puesto, segundo, identificar las competencias del puesto clave, tercero, evaluar a los posibles sucesores, cuarta, análisis de las brechas entre el perfil del puesto y el perfil de los posibles sucesores. Considerando que la observación que estará presente durante todo el proceso investigativo, la encuesta y las entrevistas se aplicarán en tiempos distantes a los participantes que ocupan puestos claves, así como el diagnóstico inicial para levantamiento de perfil de puestos. Es importante, especificar que la evaluación desempeño, se realizará durante la tercera fase, y será destinada para los posibles sucesores de los puestos claves.

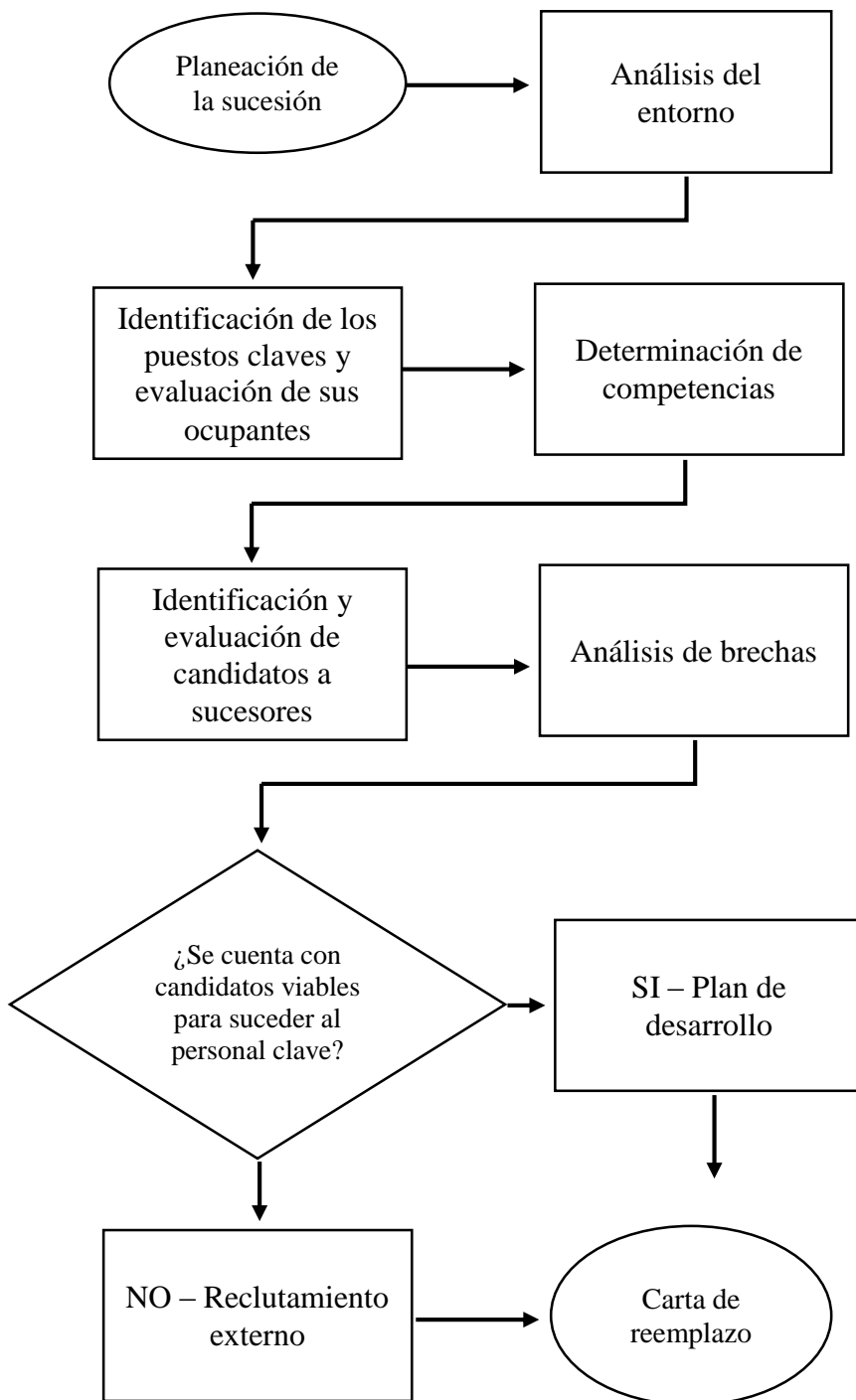
3.8 Procedimiento.

El procedimiento que se empleará utilizará el modelo de determinación de competencias para elaborar un plan de sucesión que sirva como contingencia ante situaciones imprevistas que se pueden suscitar en puestos claves de la empresa en cuestión.

A manera explicativa, se entiende que el análisis del entorno corresponde a la primera fase y se relaciona al trabajo de campo mediante la aplicación de los instrumentos, por otro lado, para la identificación de los puestos claves y evaluación de ocupantes, se refiere al análisis de los puestos de primer nivel y nivel intermedio, detectando si existe un descriptivo de cargo, para posteriormente realizar un análisis de la hoja de vida de los ocupantes (incluyendo su experiencia profesional en la organización), realizando un perfil del puesto detallando responsabilidades, tareas y habilidades requeridas.

A continuación, se gráfica:

Figura 9. Procedimiento de acuerdo al modelo por competencia.



Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles M. , 2009)

A continuación se explica el proceso de una forma sistemática:

- **Fase I. El análisis del puesto:** Dentro de este primer paso, se aplica la observación directa, el análisis documental y las encuestas. Es imprescindible conocer el descriptivo de funciones y perfil del cargo clave con la finalidad

de establecer las características propias del puesto, entre éstas las funciones, las responsabilidades y los posibles imprevistos.

- **Fase II. Identificación de las competencias del puesto clave:** La utilización del modelo por competencias permitirá identificar las competencias específicas de cada puesto clave, tanto a nivel institucional como nivel medio. En esta fase ya tiene definido el perfil del puesto clave.
- **Fase III. Evaluación de los posibles sucesores:** Realizar una identificación y evaluación de candidatos sucesores, quiere decir, que se abordará mediante un reclutamiento interno, sin embargo, en caso de no encontrar un candidato que cumpla con el perfil se podría realizar un reclutamiento externo, siendo la selección interna la prioridad. Los seleccionados deberán ser trabajadores activos que serán promovidos a un puesto clave dentro de la organización, y esta selección se realiza mediante la evaluación de desempeño individual basada en competencias.
- **Fase IV. Análisis de las brechas entre el perfil del puesto y el perfil de los posibles sucesores:** Una vez identificados los puestos claves y los posibles sucesores, se ejecuta el análisis de brechas para identificar el perfil ideal del puesto clave mediante la comparación del perfil de los posibles sucesores.

Posterior a la ejecución de estas fases se realizará el diseño de un plan de sucesión para la empresa determinando si se cuenta con colaboradores que puedan asumir en un mediano o largo plazo una posición clave, de lo contrario se deberá realizar un reclutamiento externo.

3.9 Determinación de los planes de carrera

La determinación de los planes de carrera que se desarrollarán en la propuesta investigativa corresponden a los puestos claves que se han detectado dentro del funcionamiento de la empresa, para efectos del presente estudio se han identificado puestos a nivel institucional e intermedio.

3.9.1 Nivel institucional

Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos, por lo tanto, se denomina nivel estratégico. En este caso, será considerado el puesto más importante de la compañía: El Gerente General, el cual tendrá un plan de sucesión como plan de contingencia de la empresa ante cualquier caso fortuito.

3.9.2 Nivel intermedio

El segundo nivel más importante, también llamado nivel táctico, mediador o gerencial. De tal manera, que se consideran los principales puestos gerenciales tales como: Gerente Comercial, Gerente de Posventa, Gerente Financiero, Gerente de Talento Humano y Gerente Administrativo, pues estos puestos son estratégicos y deben manejarse bajo un plan de contingencia.

CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Diseño del Plan de Sucesión.

A continuación se explican los procesos que se realizaron para llegar a diseñar el plan de sucesión en la empresa objeto de estudio.

Es importante recalcar que este diseño se lo realizó considerando el comportamiento histórico del tiempo de ocupación de los puestos claves y el bajo porcentaje de rotación de personal de lo cual se infirió que el retiro de los mismos sería por jubilación.

Como parte inicial se levantó información de los perfiles de cargo de los puestos claves, se realizaron encuestas a los colaboradores y entrevistas a los ocupantes de los cargos claves, toda esta información se analizó con la finalidad de tener claro el contexto en que se desarrollará el Plan de Sucesión.

Posteriormente se eligieron a los posibles sucesores y se realizó la evaluación de desempeño correspondiente para identificar las brechas con el cargo a suceder.

Finalmente se seleccionó a los sucesores y se establecieron los planes de desarrollo de competencias y conocimientos con los respectivos cronogramas y presupuestos.

4.1.1 Etapas del Plan de Sucesión.

Tabla 1. Etapas del plan de sucesión.

Etapas	Descripción
Planificación de la sucesión	En esta fase se realizará el proceso de identificación, evaluación, selección de los futuros sucesores y los puestos claves a los que se aplicará la sucesión.
Preparación del sucesor	En esa fase se determinará el tiempo que va a tomar desarrollar al sucesor seleccionado, de acuerdo a las brechas encontradas en su perfil vs el perfil del cargo, durante este tiempo se debe tener en consideración planes de retención para evitar pérdida de la inversión si el colaborador se retira de la empresa.
Traspaso del sucesor	En esta fase habrá alta participación del sucedido y el sucesor, el sucedido irá dejando en manos del sucesor la toma de decisiones cada vez más relevantes, además en este tiempo el sucesor asimilará sus funciones para que al término de esta etapa esté preparado para liderar.
Retirada del sucedido	En esta etapa se alcanzará el objetivo final del plan de sucesión. El sucedido entregará totalmente el cargo y su sucesor tomará las riendas del mismo. Para esta parte es importante haber realizado la comunicación pertinente a todos los stakeholders.

Elaborado por: Autor

4.2 Planificación de la Sucesión.

A continuación se muestran los procesos que se realizaron para esta fase de preparación del diseño del plan de sucesión.

4.2.1 Análisis de puestos claves.

Para el análisis de los puestos se realizó una revisión documental de los descriptivos de funciones y perfiles de puestos (Anexo 3) de cada uno de los cargos gerenciales con la finalidad de conocer el perfil requerido del cargo (estudios, conocimientos y competencias) que deben tener los sucesores. Cabe mencionar que los descriptivos de funciones y perfiles de cargo ya habían sido definidos por el área de Talento Humano de la empresa.

Tabla 2 Matriz comparativa de actividades gerenciales de diferentes áreas.

	Gerente General	Gerente Administrativo	Gerente Talento Humano	Gerente Financiero	Gerente Comercial	Gerencia Posventa
FUNCIÓN PRINCIPAL	Toma de decisiones trascendentales sobre la empresa	Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa.	Mantener colaboradores motivados y alineados a la estrategia de la organización. Además de atraer, y mantener el talento en la empresa.	Manejo apropiado de los recursos de la empresa, mantener el control del flujo de ingresos y gastos.	Mantener el liderazgo de ventas en el mercado, y analizar el comportamiento de los consumidores.	Establecer estrategias para mantener a fidelidad de los clientes después de adquirir un producto con la empresa.
COMPETENCIAS PRINCIPALES	Análisis de situaciones favorables, transparencia, Liderazgo, Planificación y Visión estratégica.	Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Liderazgo, Empowerment, toma de decisiones.	Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo, Transparencia, Liderazgo, Planificación y visión estratégica.	Toma de decisiones, Planificación y visión estratégica, Liderazgo, Orientación a resultados, transparencia	Orientación al cliente, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Liderazgo, Toma de decisiones, Empowerment, Planificación y visión estratégica	Orientación al cliente, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Liderazgo, Toma de decisiones, Empowerment, Planificación y visión estratégica

Elaborado por: Autor

4.2.2 Análisis del entorno.

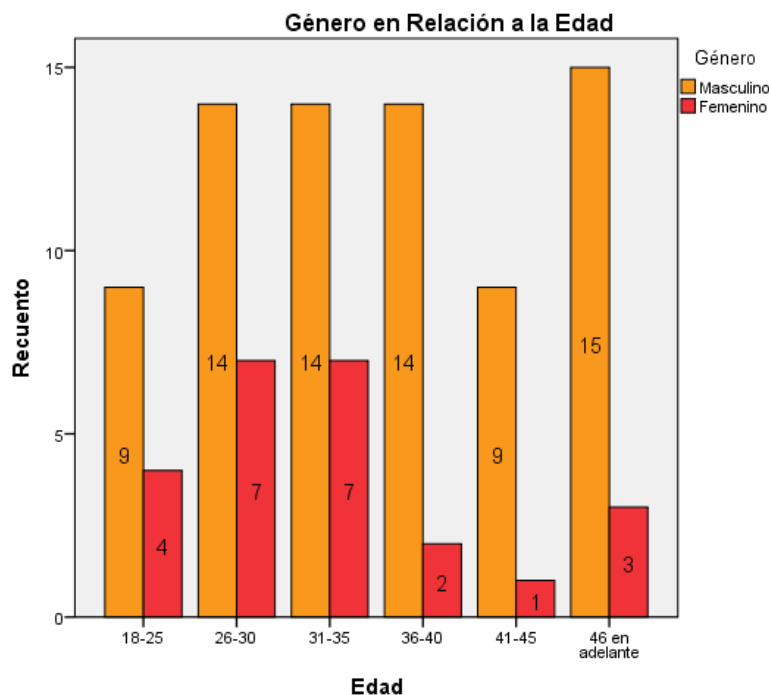
Las entrevistas (Anexo 2) fueron dirigidas al cuerpo gerencial de la empresa: Gerente General, Comercial, Financiero, Administrativo, Servicio Posventa y de Recursos Humanos, para conocer su opinión acerca de los requerimientos indispensables para cada puesto en cuestión.

Las encuestas (Anexo 1) estuvieron dirigidas a todos los colaboradores, para conocer la percepción que estos tienen de la empresa en cuanto a las actividades que realizan, los beneficios que ésta les ofrece y si tienen o no la oportunidad de poder desarrollarse y crecer dentro de la misma.

4.2.3 Análisis de encuesta

Las encuestas fueron tabuladas en el programa estadístico SPSS, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la empresa familiar.

Figura 10. Relación Género Vs Edad

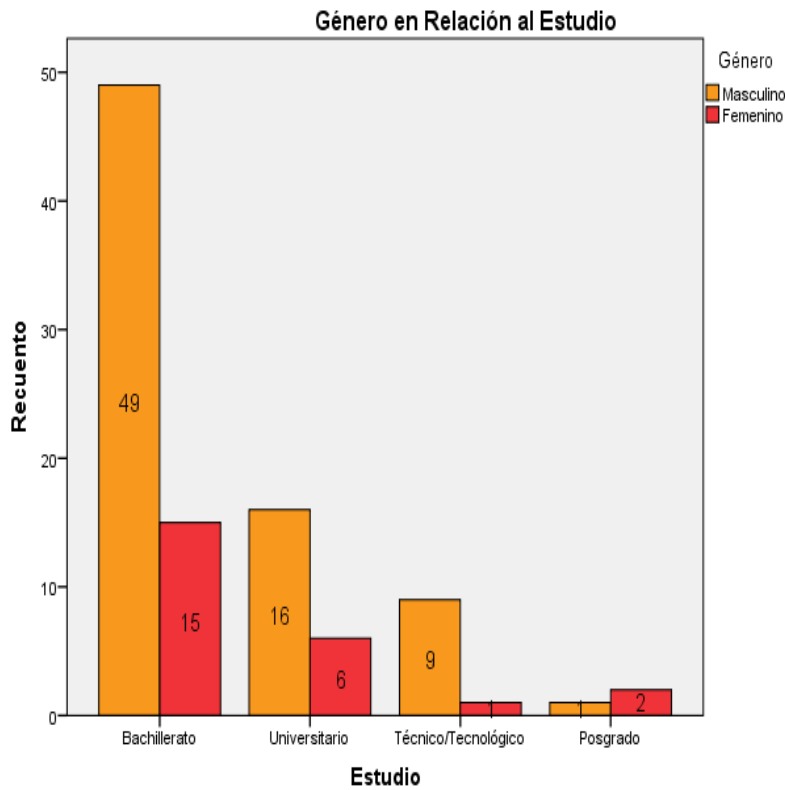


Elaborado por: Autor

De acuerdo a los resultados obtenidos, es posible notar que el género masculino sobresale dentro de la organización, sobre todo en el rango de edad de 46 en adelante, con 15 personas. Es posible también notar que, las mujeres no tienen mucha participación en la

empresa, tienen una participación del 24% frente a la masculina que tienen 76%. Los rangos de edad con mayor incidencia son de 26-30 años y 31-35 años con 21 personas.

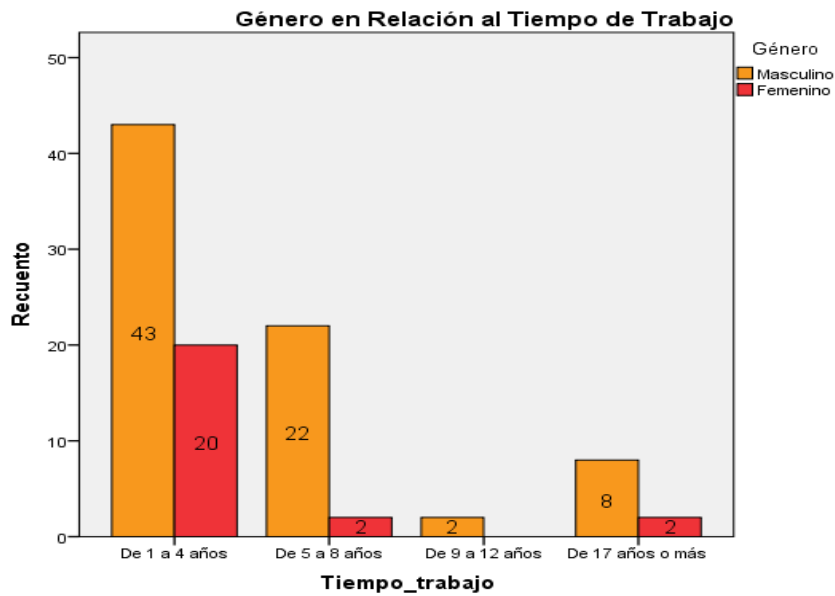
Figura 11. Relación Género Vs Estudio



Elaborado por: Autor

En lo referente al género en relación al estudio, es posible notar que existe mayor número de personas con estudios de bachiller, de los cuales destaca el género masculino con 49 personas. El género femenino destaca en la formación posgrado con 2 personas. De esta manera, se demuestra que los colaboradores de la empresa en su mayoría no tienen la formación profesional necesaria para desempeñar un cargo gerencial dentro de la organización, se toma en consideración este dato puesto que desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias costaría mucho más para la organización en términos de dinero y tiempo.

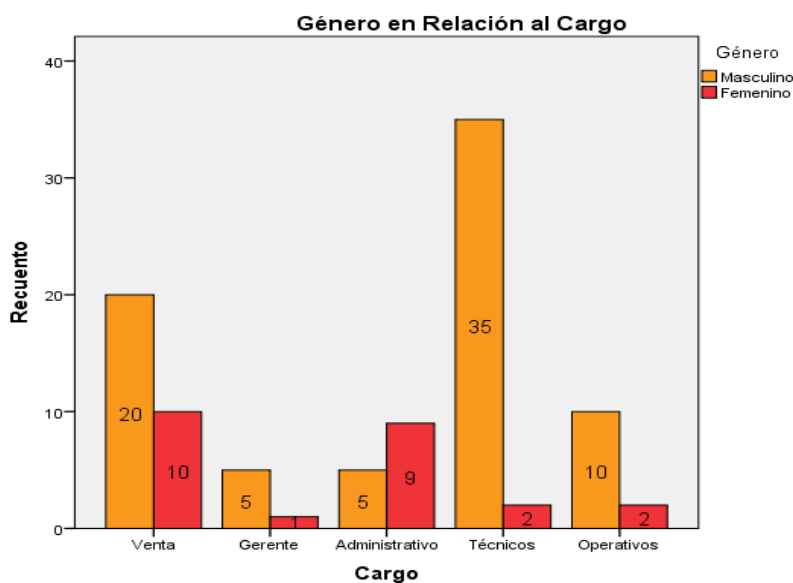
Figura 12. Relación Género Vs Tiempo de Trabajo



Elaborado por: Autor

Los colaboradores de la compañía tienen un rango de tiempo de trabajo entre 1 y 4 años, pudiendo notar que la empresa ha insertado personal nuevo en los últimos años. De estos, destacan el género masculino con 43 personas dentro de ese rango de 1-4 años y el femenino apenas abarca 20 personas. Existen 10 personas, 2 mujeres y 8 varones que tienen un tiempo de trabajo superior a los 17 años, mismas que han estado durante toda la vida de la empresa. Por su parte 22 hombres tienen una permanencia en la empresa de 5 a 8 años.

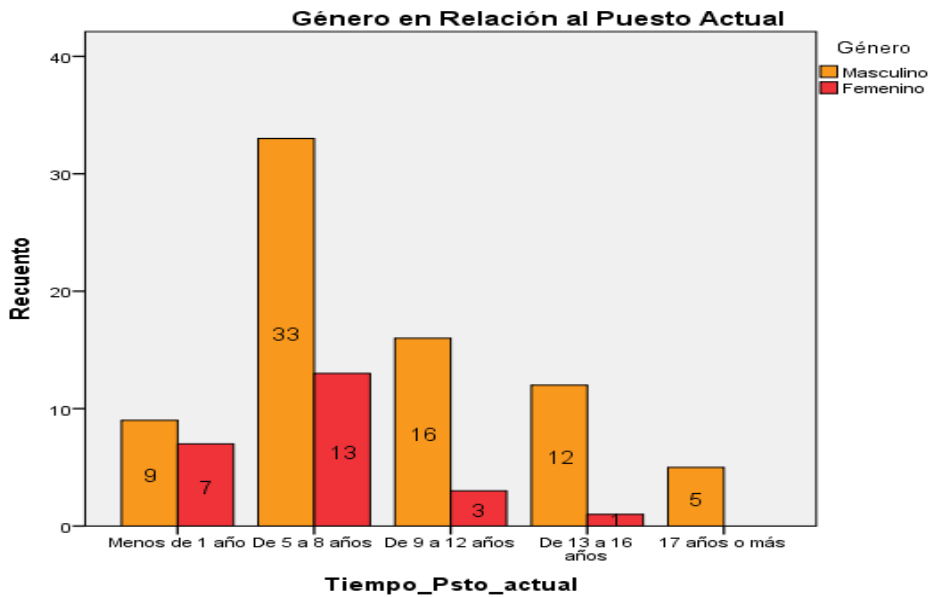
Figura 13. Relación Género Vs Cargo



Elaborado por: Autor

En la relación Género versus Cargo, los hombres sobresalen en el área técnica en una cantidad de 35 comparada con sólo 2 mujeres. En el área de ventas existen 20 hombres y 10 mujeres. En el área administrativa sobresalen las mujeres con 9 personas y en cargos de gerencias destacan los varones en una cantidad de 5, frente a 1 mujer.

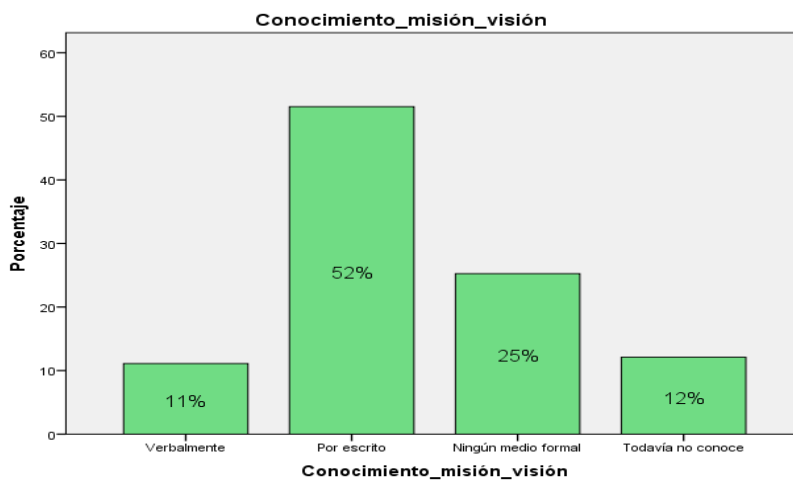
Figura 14. Relación Género Vs Tiempo en el Puesto Actual



Elaborado por: Autor

En la relación género vs tiempo en el puesto actual, los hombres destacan en el rango de 5 a 8 años con mayor participación; sin embargo, este también es el rango en donde existe mayor número de mujeres, con la presencia de 13.

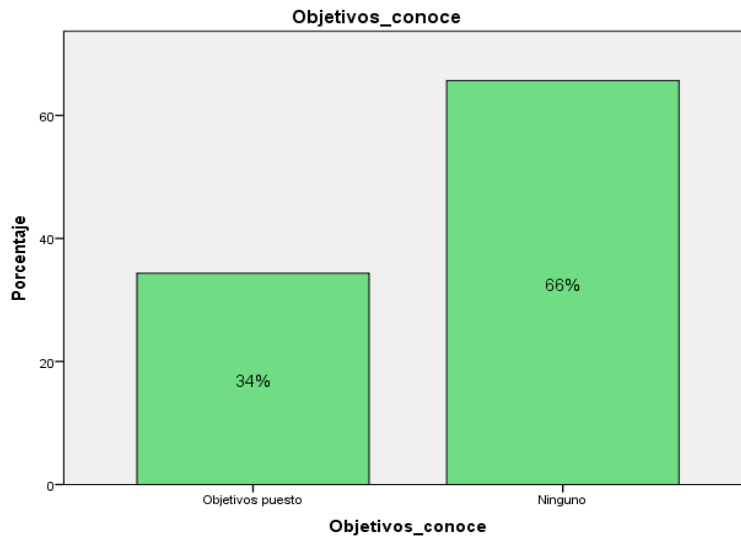
Figura 15. Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa



Elaborado por: Autor

Con respecto a la pregunta sobre la manera que le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización, el 62% de los encuestados indicó que por escrito, seguido del 26% que expresó que por ningún medio formal le han dado a conocer la misión, visión y políticas. El 12% dice no conocerlas, dentro de este grupo la mayoría son del nivel operativo.

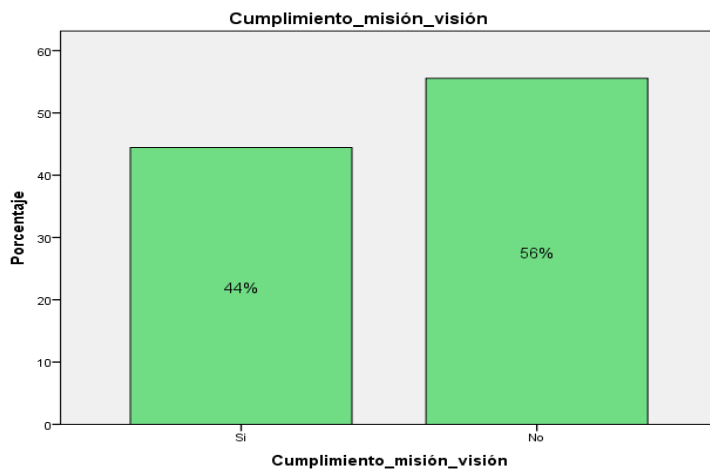
Figura 16. Conocimiento de los Objetivos de la empresa.



Elaborado por: Autor

El 34% de los encuestados indicó que le han dado a conocer los objetivos del puesto. El 66% expresó que no conocen los objetivos ni de la organización, ni del departamento y ni del puesto. Considerando esto como un problema dentro de la empresa.

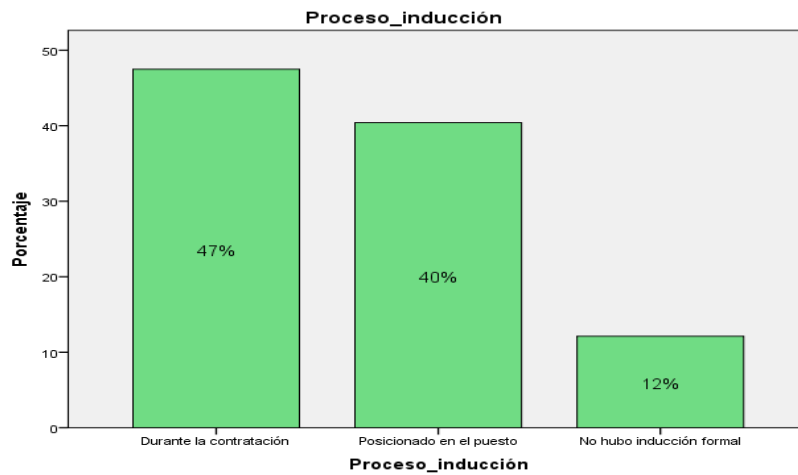
Figura 17. Considera que se cumple con la misión y visión de la empresa



Elaborado por: Autor

El 56% de los encuestados indicó que no se cumple con la misión, visión y objetivos de la organización expresando que, a la empresa le hace falta mayor capacitación para aportar al desarrollo de los colaboradores, en este grupo están los cargos que no tienen nivel de supervisión, ellos consideran que necesitan planes de carrera para estar más comprometidos con la organización, esta falta de compromiso repercute en la satisfacción del cliente. Sin embargo, el 44% indicó que si se cumple con la misión y visión.

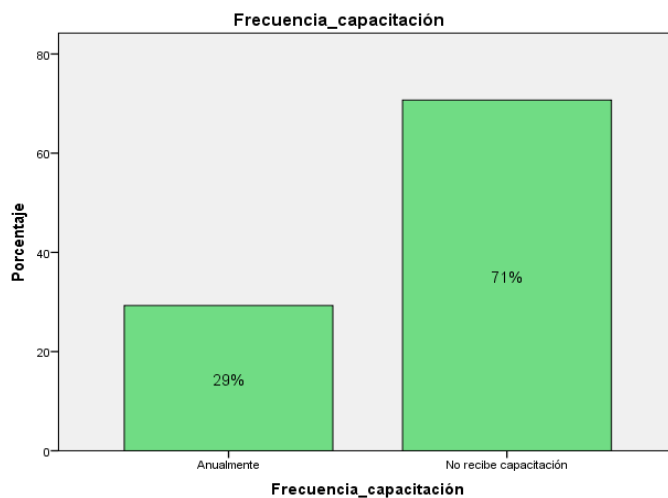
Figura 18. Momento en que se llevó a cabo el proceso de inducción.



Elaborado por: Autor

El 47% de los encuestados destacó que el proceso de inducción fue llevado a cabo durante la contratación, el 40% dijo que la inducción la recibió ya posicionado en el puesto y el 12% indicó que no hubo una inducción formal al puesto.

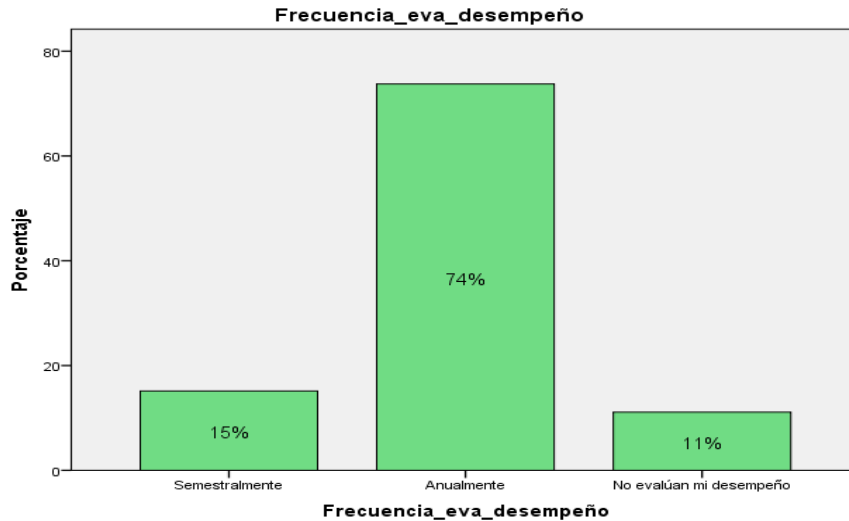
Figura 19. Frecuencia con que le brindan capacitación



Elaborado por: Autor

En lo referente a la frecuencia con la que les brindan capacitaciones a los colaboradores, el 71% destacó que no reciben capacitaciones, frente al 29% que indicó recibir capacitaciones anualmente.

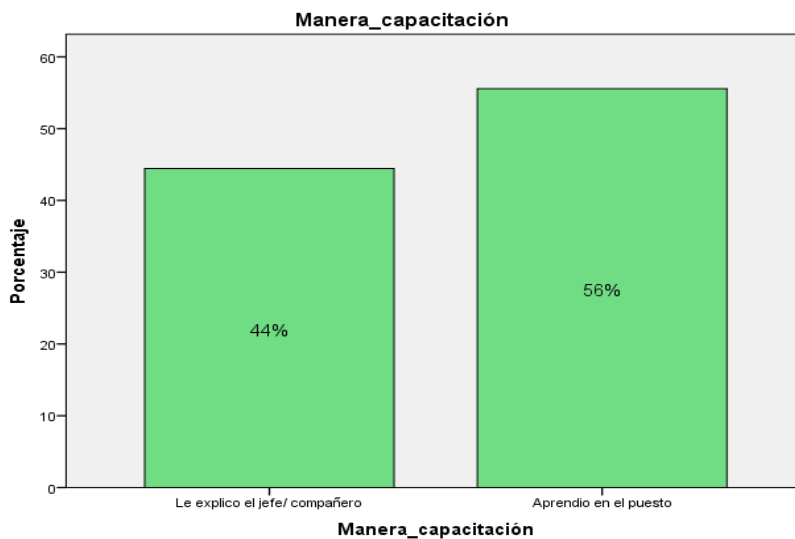
Figura 20. Frecuencia con la que le realizan la evaluación de desempeño.



Elaborado por: Autor

El 74% de los encuestados indicó que la evaluación de desempeño se la realizan de manera anual, al 15% se la realizan semestralmente, y el 11% destacó que no evalúan su desempeño, por lo que no saben qué hacen mal o qué cualidades les hacen falta para poder cumplir con sus funciones eficientemente.

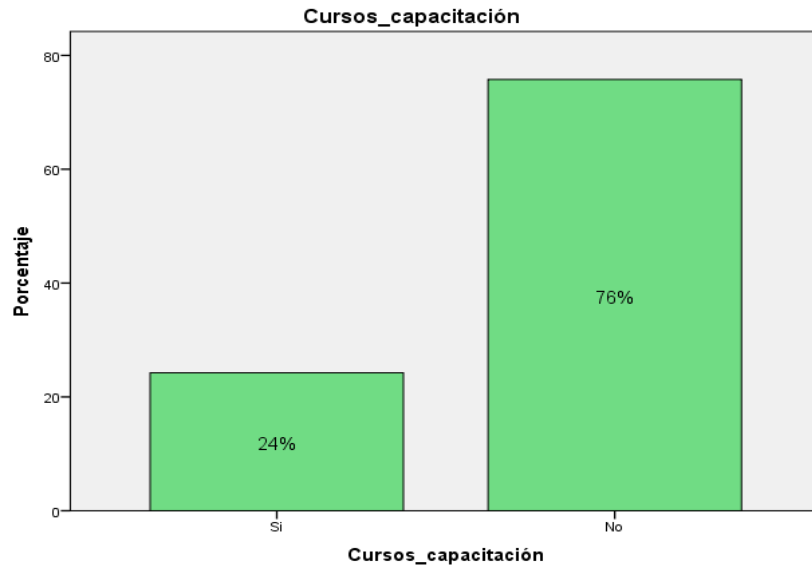
Figura 21. Manera en que recibió preparación para el puesto.



Elaborado por: Autor

El 56% de los encuestados indicaron que la preparación para su puesto la recibieron dentro del mismo, y el 44% recibió dicha capacitación por el jefe o por un compañero.

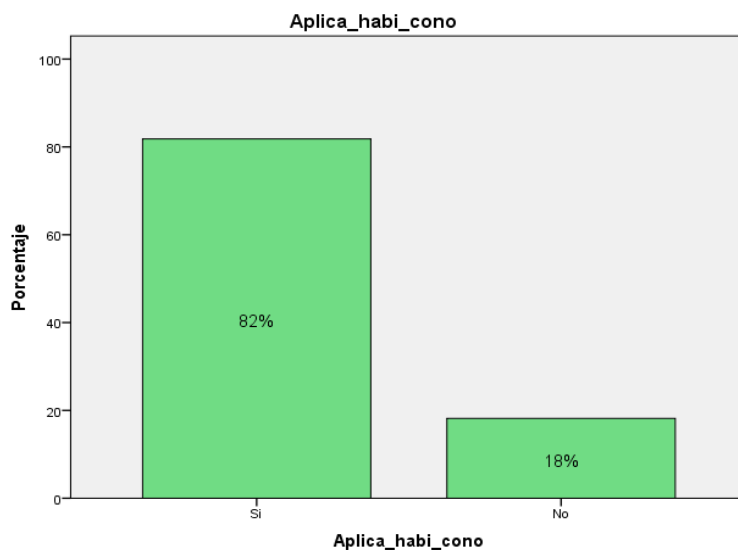
Figura 22. Recibe curso de capacitación por parte de la empresa.



Elaborado por: Autor

Dentro de la organización, no se realizan cursos de capacitación para los colaboradores, y esto lo destacan el 76% de los encuestados que indicaron que no reciben ningún tipo de cursos de capacitación, sin embargo, el 24% expresó sí recibir cursos, esto se da más en el área comercial y área técnica.

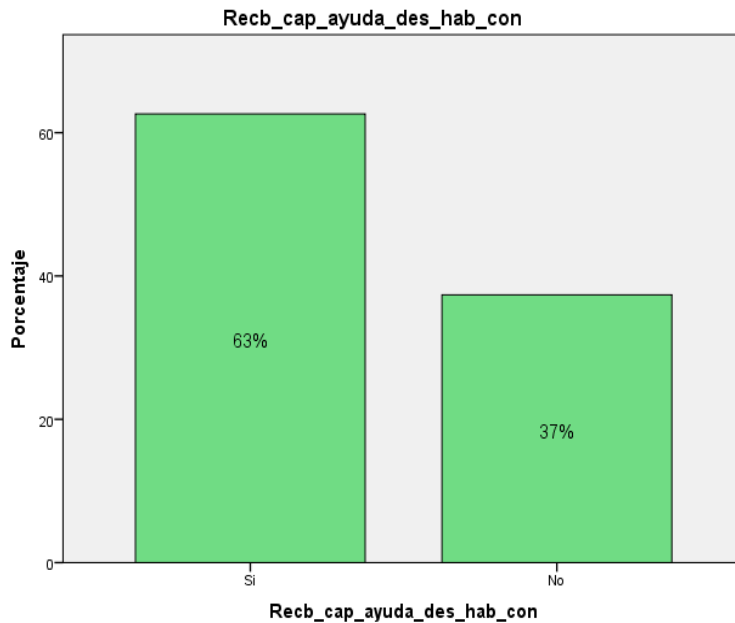
Figura 23. Aplica habilidades y conocimientos en el desarrollo de su trabajo.



Elaborado por: Autor

El 82% de los encuestados sí aplica sus habilidades y conocimientos en el desarrollo de su trabajo, indicando que es importante que dentro de los puestos exista personal competente, ya que cada uno tiene responsabilidades que guían al cumplimiento de los objetivos de la empresa. El 18% indicó que no aplican sus habilidades y conocimientos en el desarrollo de su trabajo porque no se encuentran ubicados en el puesto adecuado.

Figura 24. Recibir capacitación ayuda al desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias.



Elaborado por: Autor

El 63% de los encuestados expresó que el recibir capacitaciones ayuda al desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para el correcto funcionamiento del área. Sin embargo el 37% indicó que las capacitaciones no sirven, lo que hace falta es la disposición de cada persona para explotar sus conocimientos y habilidades en pro de la organización.

Con respecto a la pregunta 19, la cual se refiere a ¿Qué entiende por plan de sucesión? Los encuestados indicaron en su mayoría, que es el plan de reemplazo que se tiene en una empresa cuando uno de sus colaboradores se retira de la misma. Así mismo destacan que, la persona que servirá de reemplazo debe de cumplir con las características respectivas para el puesto, cumpliendo con el mismo o mejor desempeño de las funciones que este requiere. Los colaboradores para ocupar un puesto, deben estar previamente capacitados y entrenados.

4.2.4 Análisis de entrevistas

De acuerdo a lo expuesto por cada uno de los gerentes entrevistados se pueden destacar varios puntos importantes, entre ellos que a pesar existir una misión y visión dentro de la empresa, esta no se está cumpliendo a cabalidad. Existen muchas fallas en su ejecución al no existir personal capacitado para poder brindar un servicio de excelencia. Además, no existen objetivos estratégicos de la empresa que le permitan tener un enfoque más claro de lo que desea conseguir como compañía.

Por otra parte, los gerentes destacaron la necesidad de contar con capacitaciones dentro de la empresa, ya que a su parecer éstas ayudan al desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores. El capacitar constantemente a los colaboradores, también permite lograr el perfil profesional que se necesita para ocupar un determinado puesto.

La empresa no posee un plan de sucesión, por lo que es importante implementar uno lo más pronto posible, ya que de esta manera garantizan la continuidad de las operaciones, fortalecen las relaciones entre empleador - colaborador, y se priorizan los objetivos de la empresa, antes que los objetivos o intereses personales.

Entre las características principales que destacan para ocupar los puestos claves están el pensamiento crítico, capacidad de análisis, comunicación efectiva, iniciativa, creatividad, toma de decisiones, auto control y liderazgo. Dichas características se vuelven imprescindibles a la hora de establecer un perfil adecuado para el puesto.

4.2.5 Identificación de las competencias de los puestos claves.

Se identificaron las competencias, conocimientos y responsabilidades de los puestos claves: Gerencia General, Comercial, Recursos Humanos, Financiero, Administrativo y Servicio Posventa, estas son todas las gerencias que tiene la empresa, se determinó que todas las gerencias son cargos críticos o claves porque de su gestión efectiva dependen las operaciones de la empresa. El perfil de cada puesto se encuentra en el Anexo 3 del presente documento.

Las competencias identificadas se tomaron de los descriptivos y perfiles de puestos en los cuales el Dpto. de Talento Humano ya tenía establecidas competencias organizacionales y competencias gerenciales, a estas se sumaron competencias de acuerdo a

los resultados de las entrevistas realizadas a los ocupantes actuales de las gerencias de la empresa.

Las competencias identificadas de los puestos claves son las siguientes:

- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Trabajo en equipo.
- Transparencia.
- Liderazgo.
- Empowerment.
- Toma de decisiones.
- Planificación y visión estratégica.

4.2.6 Evaluación por competencias a posibles sucesores.

Para este proceso se utilizó un instrumento de evaluación de desempeño por competencias, cabe mencionar que este formato fue proporcionado por la empresa. El formulario de evaluación utilizado se encuentra en el Anexo 5.

Se realizó la evaluación a dieciocho colaboradores, que fueron elegidos en función de su cargo actual, experiencia previa, estudios.

Estos colaboradores se seleccionaron en base a los resultados obtenidos de evaluaciones de desempeño de años anteriores, el área de Talento Humano tiene esta información consolidada en una base de datos, sin embargo por políticas internas esta información no puede ser proporcionada para detallarla en el presente trabajo. Adicionalmente con los cargos actuales y experiencia previa de los colaboradores mencionados como posibles sucesores se hizo el análisis para asignarlos al cargo gerencial que más se ajuste a su perfil actual.

En la evaluación de desempeño se tomaron en consideración las competencias previamente identificadas.

Los jefes de los candidatos a sucesores seleccionados calificaron la conducta de éstos para cada competencia en cuatro niveles:

- 4. Siempre
- 3. Frecuentemente

- 2. Algunas veces
- 1. Nunca

Además de ello, se consideró el porcentaje del cumplimiento con el Plan Operativo del Área, bajo una escala de:

- 4: Supera las expectativas: 100%
- 3: Dentro de las expectativas: 80% - 100%
- 2: Por debajo de las expectativas: 50% - 79%
- 1: No cumple: Menor a 50%.

Otro punto a evaluar fue la apreciación que tiene el colaborador evaluado de acuerdo a su desempeño en la empresa durante su tiempo de servicio, para lo cual se consideró:

- 4: Supera las expectativas
- 3: Dentro de las expectativas
- 2: Por debajo de las expectativas
- 1: No cumple.

El peso de cada uno de los elementos evaluados es el siguiente:

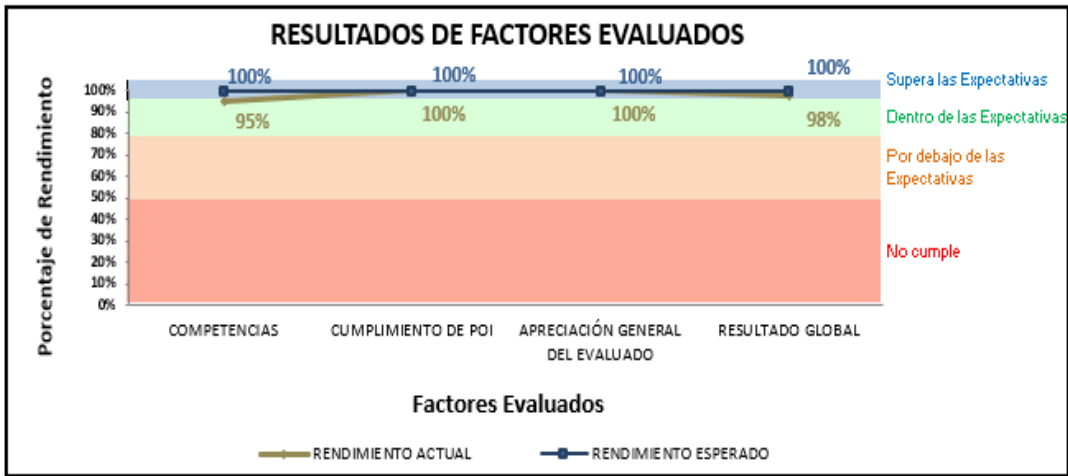
- Competencias: 40%
- Cumplimiento de Plan Operativo Anual Institucional (POI): 50%
- Apreciación General del Evaluado 10%

La apreciación general del evaluado recoge la opinión del posible sucesor sobre dos aspectos: Si considera que tiene las competencias que se requieren para el puesto, y si cumple con las funciones asignadas a su cargo, para la empresa es importante esta opinión pues con esta información evalúan cómo se siente el colaborador sobre su situación actual en la empresa.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de cada uno de los evaluados para los diferentes puestos.

EVALUADO 1 E1 GERENTE GENERAL

Figura 25. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente General.

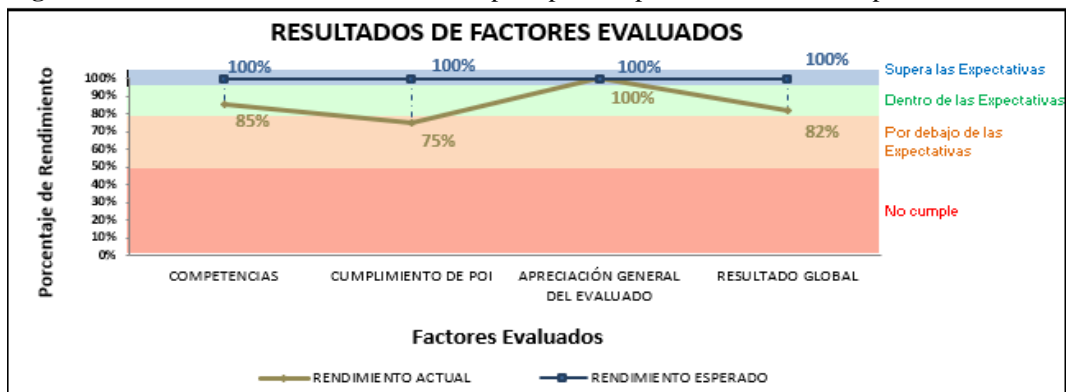


Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la figura, el evaluado E1 GG se ubica en la línea donde supera las expectativas requeridas para el puesto. En competencias alcanza el 95%, en el cumplimiento del POI alcanza el 100%; la apreciación del evaluado recae en 100% y el resultado General es del 98%, este candidato actualmente ocupa el cargo de Gerente Financiero.

EVALUADO 2 E2 GERENTE GENERAL

Figura 26. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente General



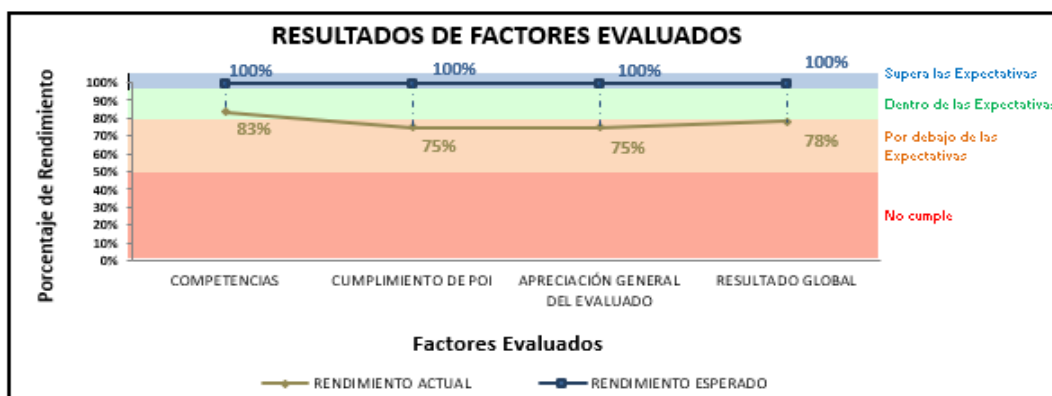
Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E2 GG, destaca que la apreciación del evaluado supera las expectativas. En cuanto a las competencias, tiene un puntaje de 85% ubicándose dentro de las expectativas. Para el cumplimiento de POI este se ubica en el 75%, por lo que se

encuentra por debajo de las expectativas. El resultado general es del 82%, situándose dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Gerente Comercial.

EVALUADO 3 E3 GERENTE GENERAL

Figura 27. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente General.



Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E3 GG, En las competencias el resultado fue del 83%, en el cumplimiento de POI tiene el 75%, sin embargo, en la apreciación general del evaluado, se ubica en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 78%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Gerente Administrativo.

RESUMEN EVALUADOS - CARGO GERENTE GENERAL

Tabla 3. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente General.

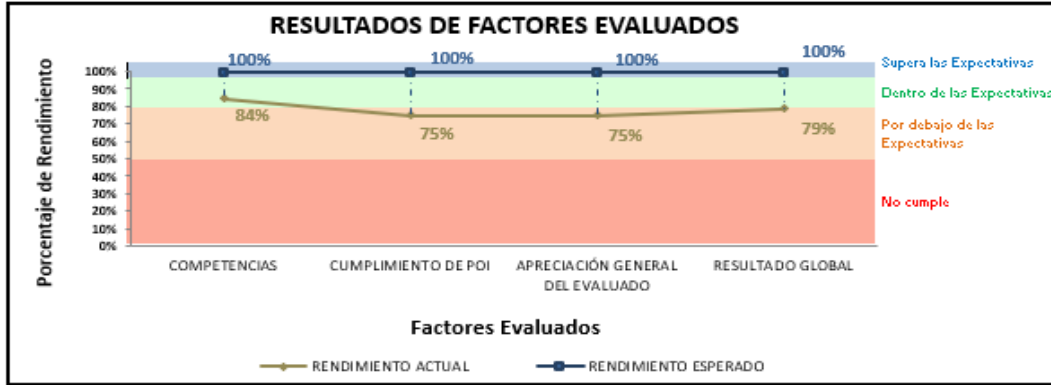
EVALUADO	FACTORES EVALUADOS			RESULTADO GLOBAL
	COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO POI	APRECIACION GENERAL DEL EVALUADO	
Evaluado 1	95%	100%	100%	98%
Evaluado 2	85%	75%	100%	82%
Evaluado 3	83%	75%	75%	78%

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la Tabla 1, el evaluado 1 tuvo una evaluación con resultados mayores frente a los otros candidatos.

EVALUADO 1 E1 GERENTE ADMINISTRATIVO

Figura 28. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Administrativo.

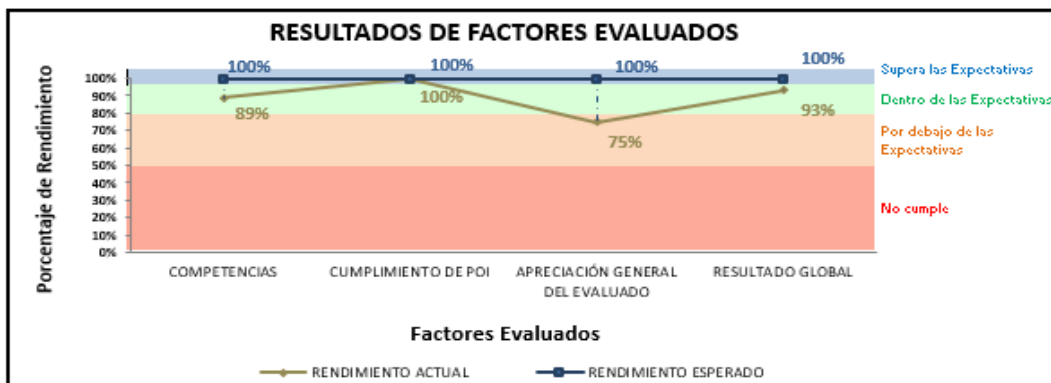


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E1 GA, nos indica que 2 de los 3 factores evaluados se encuentran dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 84% de cumplimiento, tiene 75% en el cumplimiento de POI, sin embargo, en la apreciación general del evaluado, se ubica en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 79%, el porcentaje lo ubica fuera de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Asistente Administrativo.

EVALUADO 2 E2 GERENTE ADMINISTRATIVO

Figura 29. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Administrativo.

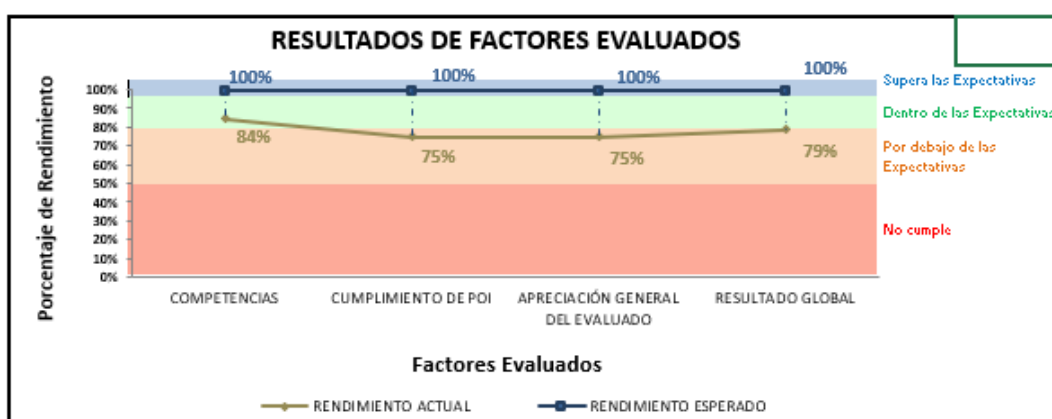


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E2 GA, en las competencias el evaluado tiene el 89% de cumplimiento, en cumplimiento de POI tiene el 100%, sin embargo, la apreciación general del evaluado fue del 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 93%, ubicándose dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Analista de Planeación.

EVALUADO 3 E3 GERENTE ADMINISTRATIVO

Figura 30. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Administrativo.



Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E3 GA, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 84% de cumplimiento, tiene 75% en el cumplimiento de POI, sin embargo, se ubica con en el 75% en Apreciación general del evaluado, encontrándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 79%, ubicándolo fuera de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Asistente Administrativo.

RESUMEN EVALUADOS - CARGO GERENTE ADMINISTRATIVO

Tabla 4. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Administrativo.

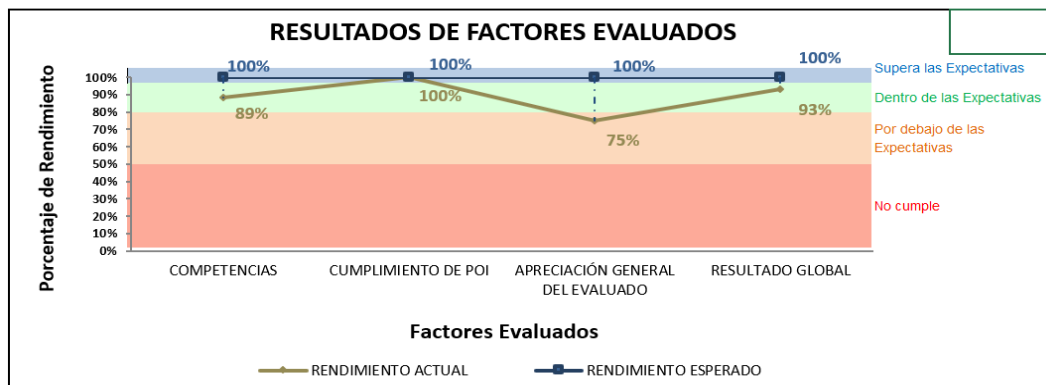
EVALUADO	FACTORES EVALUADOS			RESULTADO GLOBAL
	COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO POI	APRECIACION GENERAL DEL EVALUADO	
Evaluado 1	84%	75%	75%	79%
Evaluado 2	89%	100%	75%	93%
Evaluado 3	84%	75%	75%	79%

Elaborado por: Autor

En este grupo de evaluados postulantes a sucesores del cargo de Gerente Administrativo se puede observar que el evaluado 2 tuvo una ponderación más alta.

EVALUADO 1 E1 GERENTE TALENTO HUMANO

Figura 31. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Talento Humano.

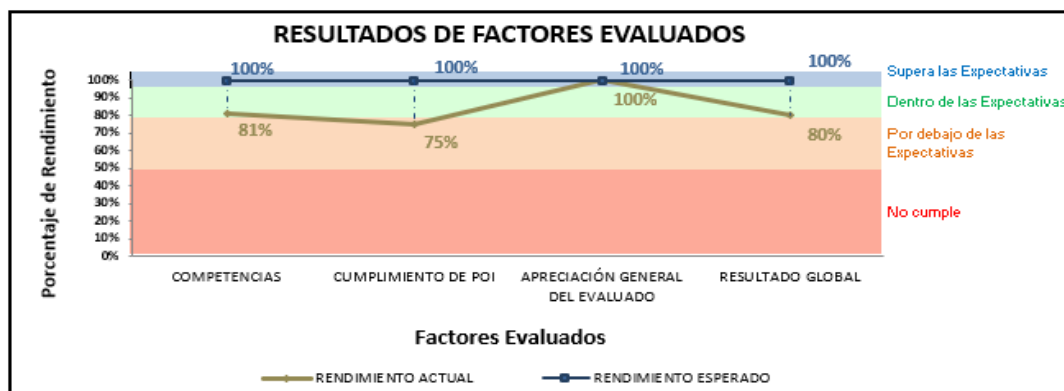


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E1 GT, como resultado en competencias el evaluado tiene el 89% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 100%, sin embargo, en apreciación general del evaluado, se ubica en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 93%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Coordinador de Compensaciones.

EVALUADO 2 E2 GERENTE TALENTO HUMANO

Figura 32. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Talento Humano.

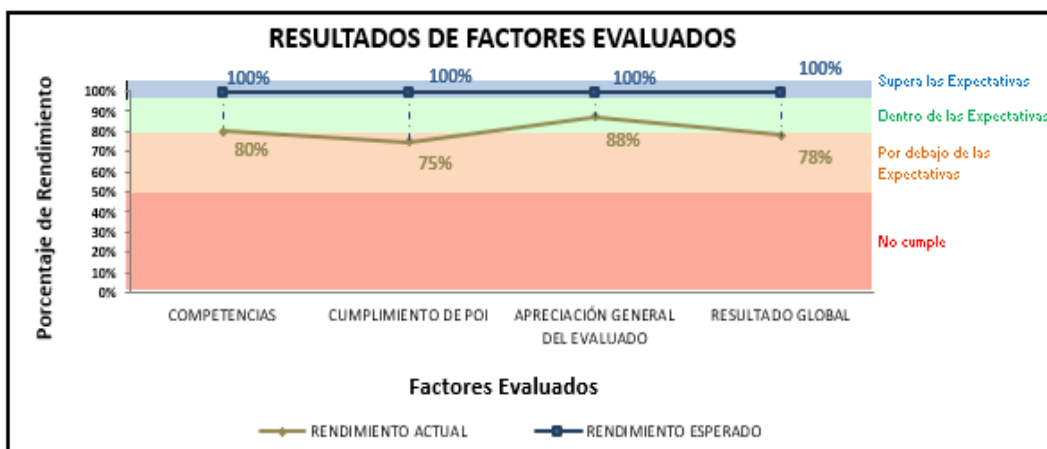


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E2 GT, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 81%, en cumplimiento de POI tiene 75%, se ubica con el 100% en apreciación general del evaluado. El evaluado obtuvo como resultado general el 80%, el evaluado con más preparación podrá estar dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Asistente de Selección.

EVALUADO 3 E3 GERENTE TALENTO HUMANO

Figura 33. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Talento Humano.



Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E3 GT, en las competencias el evaluado tiene el 80% de cumplimiento, tiene 75% en el cumplimiento de POI, sin embargo, se ubica en el 88% en apreciación general del evaluado. El evaluado obtuvo como resultado general el 78%, ubicándolo en tercer lugar dentro de las evaluaciones, este candidato actualmente ocupa el cargo de Asistente de Beneficios.

RESUMEN EVALUADOS - CARGO GERENTE TALENTO HUMANO

Tabla 5. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Talento Humano.

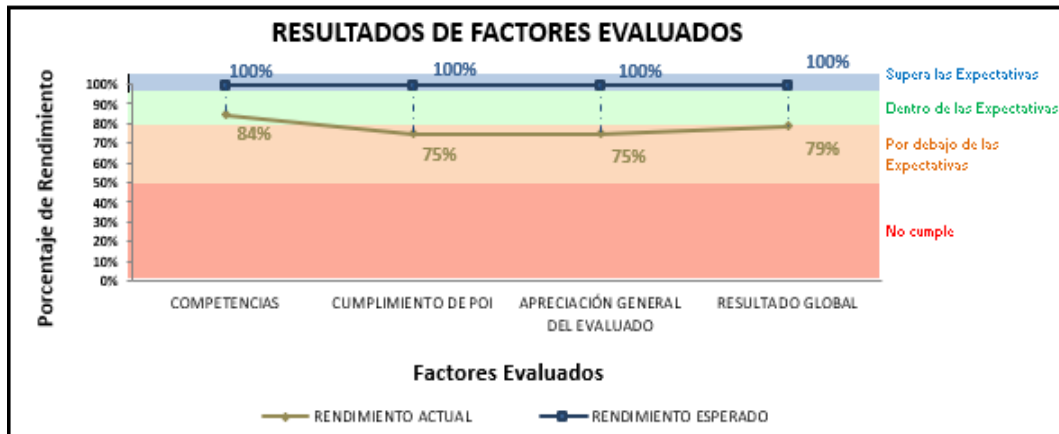
EVALUADO	FACTORES EVALUADOS			RESULTADO GLOBAL
	COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO POI	APRECIACION GENERAL DEL EVALUADO	
Evaluado 1	89%	100%	75%	93%
Evaluado 2	81%	75%	100%	80%
Evaluado 3	80%	75%	88%	78%

Elaborado por: Autor

De los candidatos a sucesores del cargo de Gerente de Talento Humano, el evaluado 1 tuvo un resultado de evaluación de desempeño con una puntuación de 93%.

EVALUADO 1 E1 GERENTE FINANCIERO

Figura 34. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Financiero.

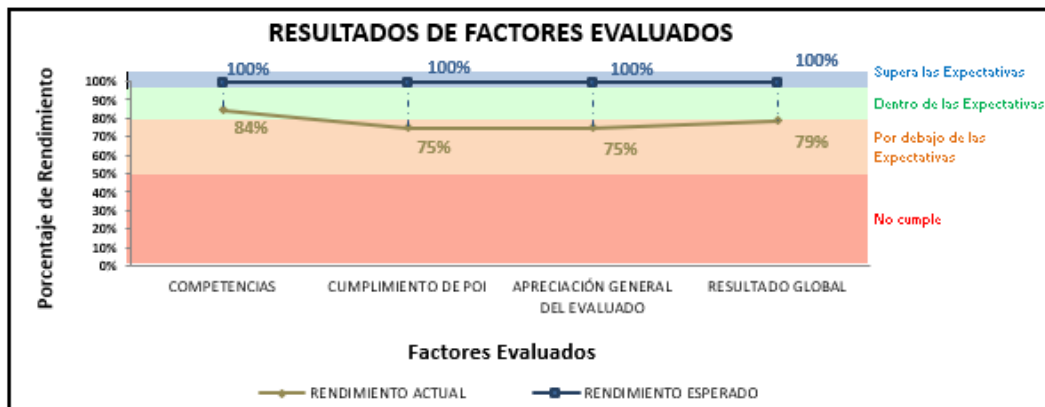


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E1 GF, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 84% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 75%, sin embargo, en apreciación general del evaluado se encuentra, en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 79%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Asistente de Posventa.

EVALUADO 2 E2 GERENTE FINANCIERO

Figura 35. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Financiero.

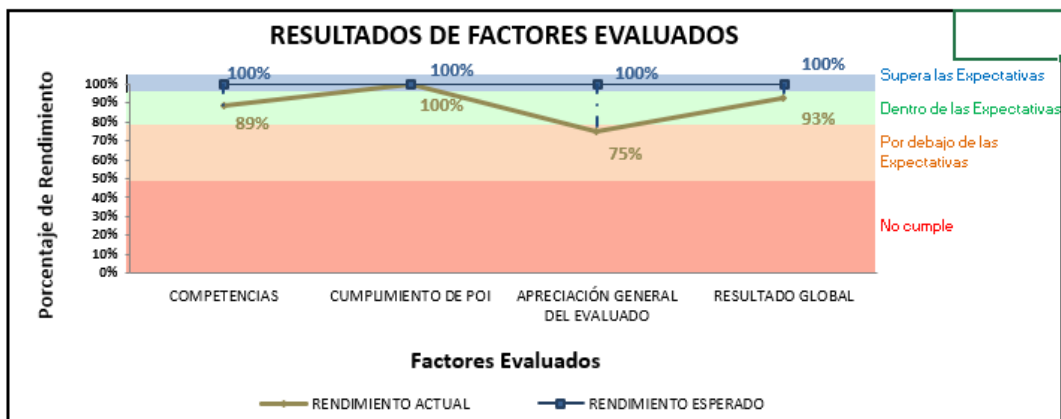


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E2 GF, este en las competencias el evaluado tiene el 84% de cumplimiento, tiene 75% en el cumplimiento de POI, sin embargo, se ubica en el 75% en apreciación general del evaluado, encontrándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 79%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Analista Financiero.

EVALUADO 3 E3 GERENTE FINANCIERO

Figura 36. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Financiero.



Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E3 GF, los resultados nos indica que en las competencias el evaluado tiene el 89% de cumplimiento, tiene 100% en el cumplimiento de POI, sin embargo, se ubica en el 75% en apreciación general del evaluado se encuentra por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 93%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Jefe de Auditoría Interna.

RESUMEN EVALUADOS - CARGO GERENTE FINANCIERO

Tabla 6. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Financiero.

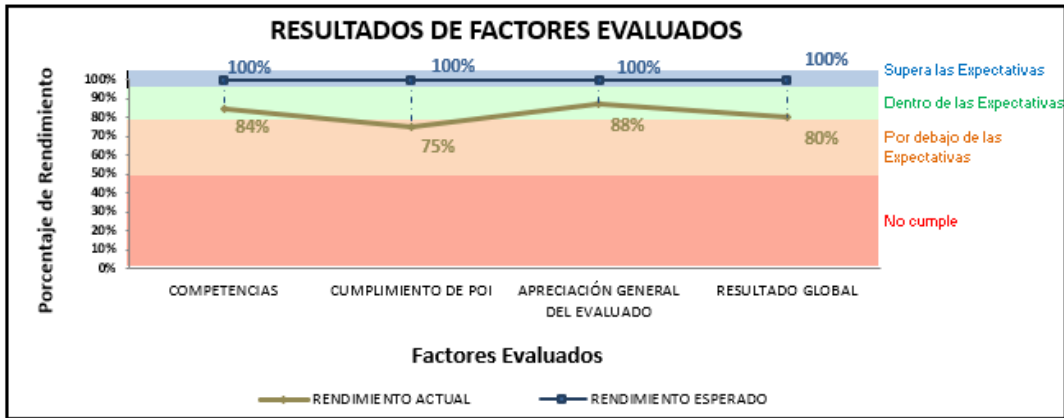
EVALUADO	FACTORES EVALUADOS			RESULTADO GLOBAL
	COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO POI	APRECIACION GENERAL DEL EVALUADO	
Evaluado 1	84%	75%	75%	79%
Evaluado 2	84%	75%	75%	79%
Evaluado 3	89%	100%	75%	93%

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la Tabla 4, el evaluado 3 tuvo una evaluación con resultados mayores frente a los otros candidatos.

EVALUADO 1 E1 GERENTE COMERCIAL

Figura 37. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Comercial.

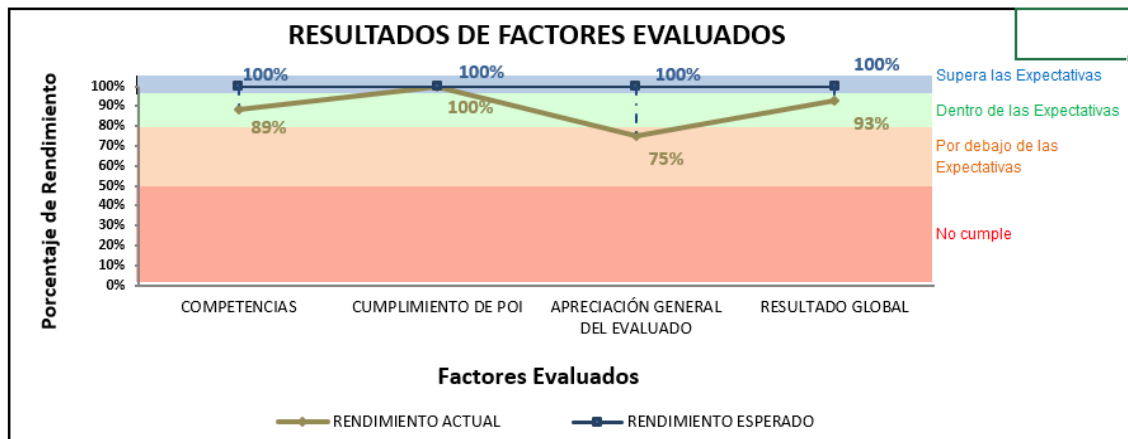


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E1 GC, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 84% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 75%, sin embargo, en apreciación general del evaluado se encuentra en el 88%. El evaluado obtuvo como resultado general el 80%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Jefe de Agencia Zona 1.

EVALUADO 2 E2 GERENTE COMERCIAL

Figura 38. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Comercial.

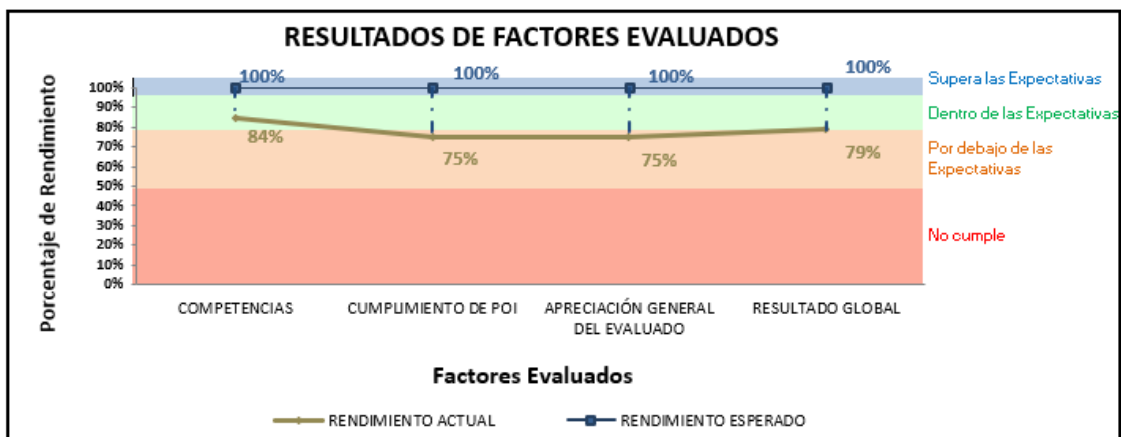


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E2 GC, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 89% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 100%, sin embargo, en apreciación general del evaluado se encuentra en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 93%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Jefe de Ventas.

EVALUADO 3 E3 GERENTE COMERCIAL

Figura 39. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Comercial.



Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E3 GC, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 84% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 75%, sin embargo, en apreciación general del evaluado se encuentra en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 79, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Jefe de Ventas.

RESUMEN EVALUADOS - CARGO GERENTE COMERCIAL

Tabla 7. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Comercial.

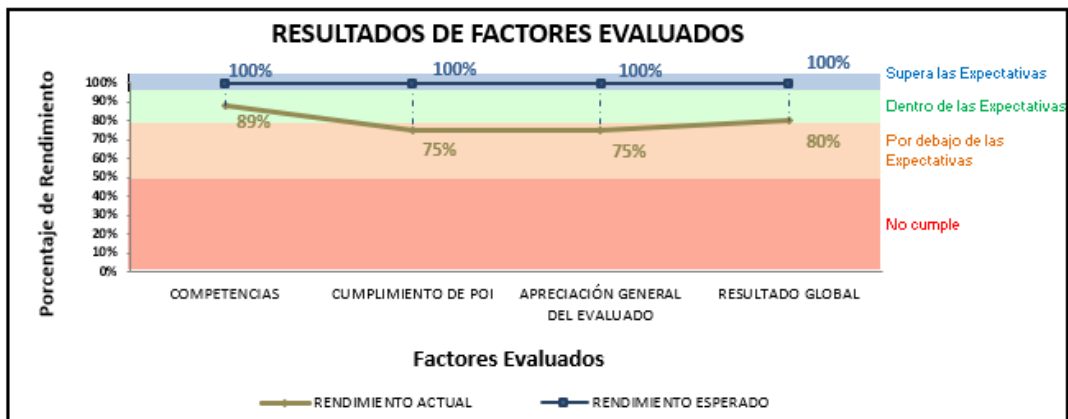
EVALUADO	FACTORES EVALUADOS			RESULTADO GLOBAL
	COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO POI	APRECIACION GENERAL DEL EVALUADO	
Evaluado 1	84%	75%	88%	80%
Evaluado 2	89%	100%	75%	93%
Evaluado 3	84%	75%	75%	79%

Elaborado por: Autor

En este grupo de evaluados postulantes a sucesores del cargo de Gerente Comercial se puede observar que el evaluado 2 tuvo una ponderación más alta.

EVALUADO 1 E1 GERENTE POSVENTA

Figura 40. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 1 postulante a Gerente Posventa.

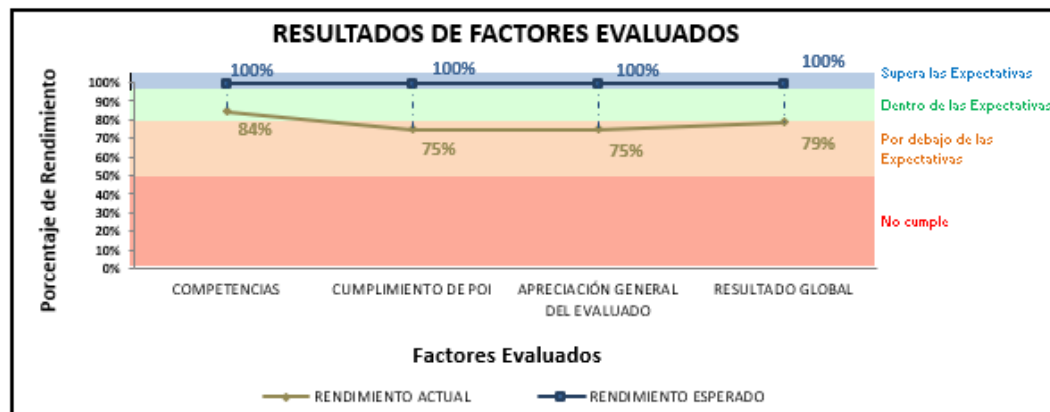


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E1 GPV, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 89% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 75%, sin embargo, en apreciación general del evaluado se encuentra ubicado en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 80%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Jefe de Taller.

EVALUADO 2 E2 GERENTE POSVENTA

Figura 41. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 2 postulante a Gerente Posventa.

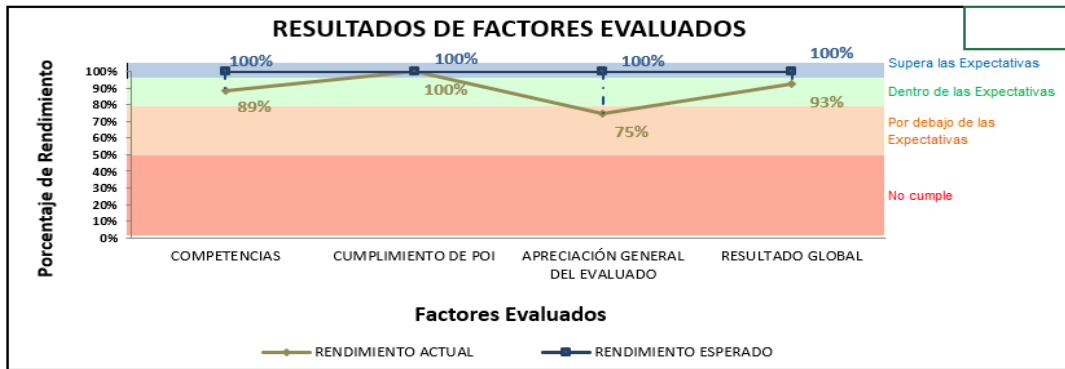


Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E2 GPV, este se ubica dentro de las expectativas. En las competencias el evaluado tiene el 84% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 75%, sin embargo, en apreciación general del evaluado se encuentra en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 79%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Jefe de Servicios.

EVALUADO 3 E3 GERENTE POSVENTA

Figura 42. Resultado de evaluación de desempeño por competencias: Evaluado 3 postulante a Gerente Posventa.



Elaborado por: Autor

Con respecto al evaluado E3 GPV, en las competencias el evaluado tiene el 89% de cumplimiento, en el cumplimiento de POI tiene el 100%, sin embargo, en apreciación general del evaluado se encuentra en el 75%, situándose por debajo de las expectativas. El evaluado obtuvo como resultado general el 93%, dentro de las expectativas, este candidato actualmente ocupa el cargo de Jefe de Taller.

RESUMEN EVALUADOS - CARGO GERENTE POSVENTA

Tabla 8. Resumen de resultados de la evaluación de desempeño por competencias: Evaluados postulantes a Sucesores Gerente Posventa.

EVALUADO	FACTORES EVALUADOS			RESULTADO GLOBAL
	COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO POI	APRECIACION GENERAL DEL EVALUADO	
Evaluado 1	89%	75%	75%	80%
Evaluado 2	84%	75%	75%	79%
Evaluado 3	89%	100%	75%	93%

Elaborado por: Autor

De los candidatos a sucesores del cargo de Gerente de Posventa, el evaluado 3 tuvo un resultado de evaluación de desempeño con una puntuación de 93%.

4.2.7 Análisis de brechas entre el perfil del puesto clave y el perfil de los posibles sucesores.

Luego de haber evaluado individualmente a los candidatos pre-seleccionados, se explican las principales competencias que los candidatos elegidos a sucesores deben tener desarrolladas para ocupar un puesto gerencial en la organización.

- Orientación a resultados: hace referencia al logro de los objetivos propuestos por la organización, es decir, realiza su trabajo buscando alcanzar dichos objetivos. Cumple su trabajo en el tiempo solicitado y atiende los requerimientos con responsabilidad.
- Orientación al cliente interno y externo: Toma en cuenta las necesidades que se le presentan al cliente y se preocupa por atenderlas.
- Trabajo en equipo: Tiene la capacidad de cooperar y colaborar con los demás colaboradores, busca el intercambio de información entre los miembros del equipo, aporta con ideas y recomendaciones con la finalidad de cumplir con los objetivos en común.
- Transparencia: Se muestra siempre abierto y honesto en sus relaciones laborales. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace. Acepta su responsabilidad ante sus acciones y decisiones.
- Liderazgo: Se integra al grupo para ayudar en la consecución de objetivos o metas, además tiene la habilidad de motivar y comprometer a todos los miembros del equipo.
- Toma de decisiones: Capacidad de tomar decisiones sobre información previamente analizada y observada, además de que ésta agreguen valor a las operaciones de la empresa.
- Planificación y visión estratégica: La planificación estratégica ayuda a la toma de decisiones, de esta manera puede lograrse con mayor eficacia y eficiencia. La visión estratégica refleja las aspiraciones, es decir planes a futuro.

- Empowerment: También conocido como empoderamiento, es utilizado cuando se delega poder y autoridad a los subordinados, esta designación debe ser realizada con responsables sobre todo trabajo asignado.

A continuación se muestran los resultados de la evaluación de desempeño detallados por cada competencia evaluada a los candidatos a sucesores.

4.2.8 Resultados competencias evaluadas.

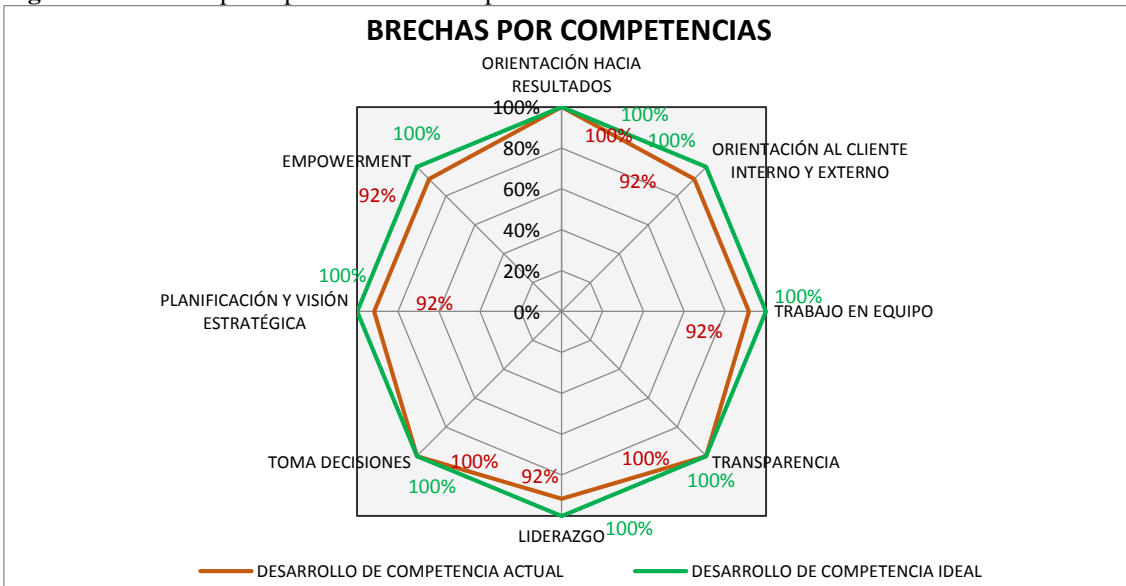
Evaluado E1 Gerente General

Tabla 9. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GG.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	92%
TOMA DECISIONES	100%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	92%
EMPOWERMENT	92%

Elaborado por: Autor

Figura 43. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GG



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E1 GG se encuentra en la línea de desarrollo de competencia ideal. En la competencia de orientación al cliente interno y

externo tiene un acercamiento de 92%. En resultado de trabajo en equipo obtuvo el 92%. En liderazgo tiene 92%. Planificación y visión estratégica con el 92%. En empowerment obtuvo el 92%. Por tanto, podemos decir que este colaborador está capacitado y se encuentra motivado en su trabajo. Siendo ideal para suceder el cargo de gerente general.

Evaluado E2 Gerente General

Tabla 10. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GG.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	75%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	83%
TRABAJO EN EQUIPO	75%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	92%
TOMA DECISIONES	75%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	83%
EMPOWERMENT	100%

Elaborado por: Autor

Figura 44. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GG



Elaborado por: Autor

En este caso, el evaluado E2 GG está muy de cerca a la línea de desarrollo ideal de la competencia. Destacando en Empowerment y transparencia con el 100%. El resultado más

bajo es el 75% obtenido en toma de decisiones, trabajo en equipo y orientación a resultados. El liderazgo lo tiene desarrollado en un 92%. El E2 con más preparación, podrá postularse para el cargo de gerente general.

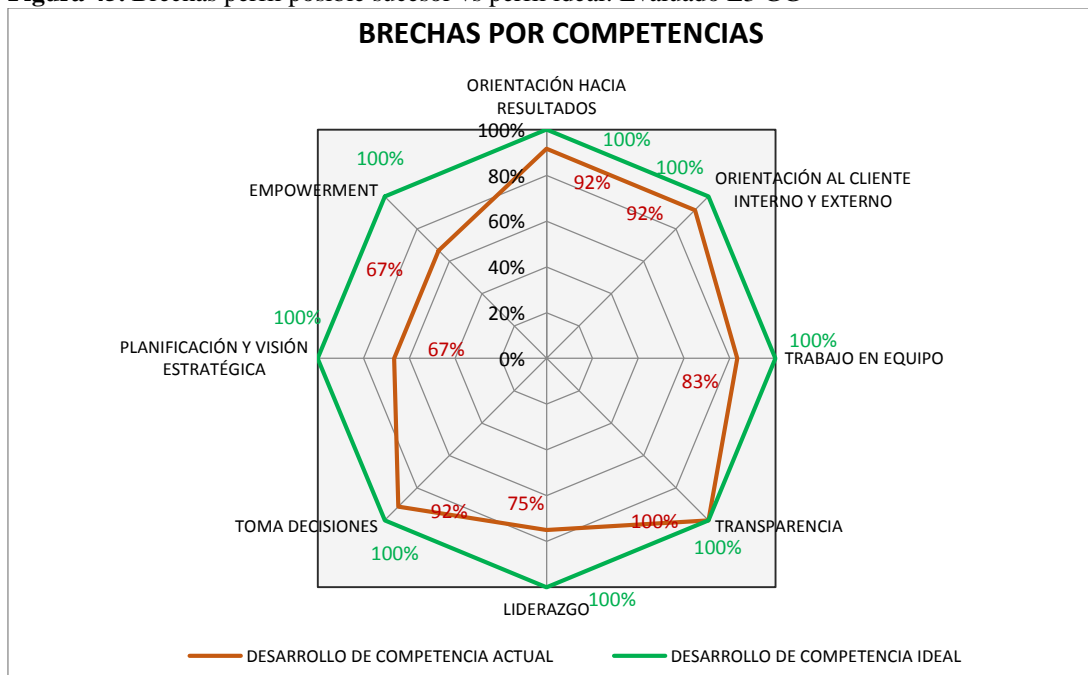
Evaluado E3 Gerente General

Tabla 11. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GG.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	92%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	83%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	75%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	67%
EMPOWERMENT	67%

Elaborado por: Autor

Figura 45. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GG



Elaborado por: Autor

El evaluado E3 GG, estuvo muy de cerca a la línea ideal de desarrollo de la competencia. Obteniendo 100% en transparencia. A esto le sigue el 92% en toma de decisiones, orientación al cliente interno y externo y orientación a resultados. El 83% trabajo

en equipo. El 75% en Liderazgo. En las demás competencias obtuvo un 67%. Al evaluado 3 se lo deberá tener en cuenta para establecer un plan de desarrollo para que en un futuro caso pueda aplicar para posible sucesor.

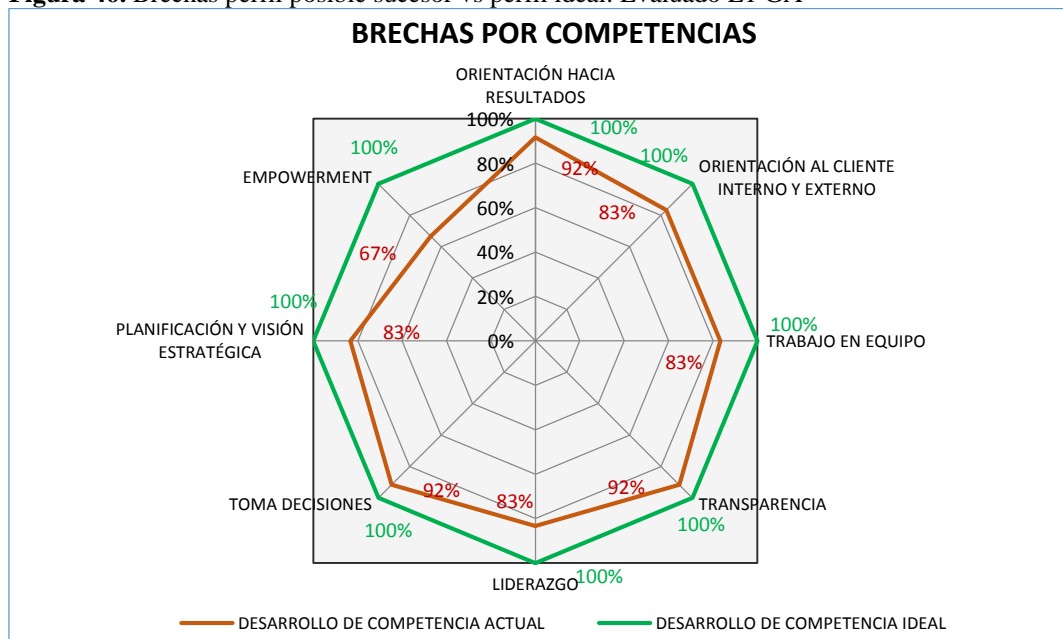
Evaluado E1 Gerente Administrativo

Tabla 12. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GA.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	92%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	83%
TRABAJO EN EQUIPO	83%
TRANSPARENCIA	92%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	83%
EMPOWERMENT	67%

Elaborado por: Autor

Figura 46. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GA



Elaborado por: Autor

En el caso del evaluado E1 GA, los resultados no fueron muy favorables. En orientación a resultados, toma de decisiones y en transparencia alcanzó el 92%. En las competencias de orientación al cliente interno y externo, trabajo en equipo resultados, liderazgo y planificación y visión estratégica, obtuvo el 83%, dando el porcentaje más bajo

en empowerment con el 67%. Por tanto, a este candidato E1 GA le falta desarrollar competencias para ser considerado como sucesor al cargo de gerente administrativo.

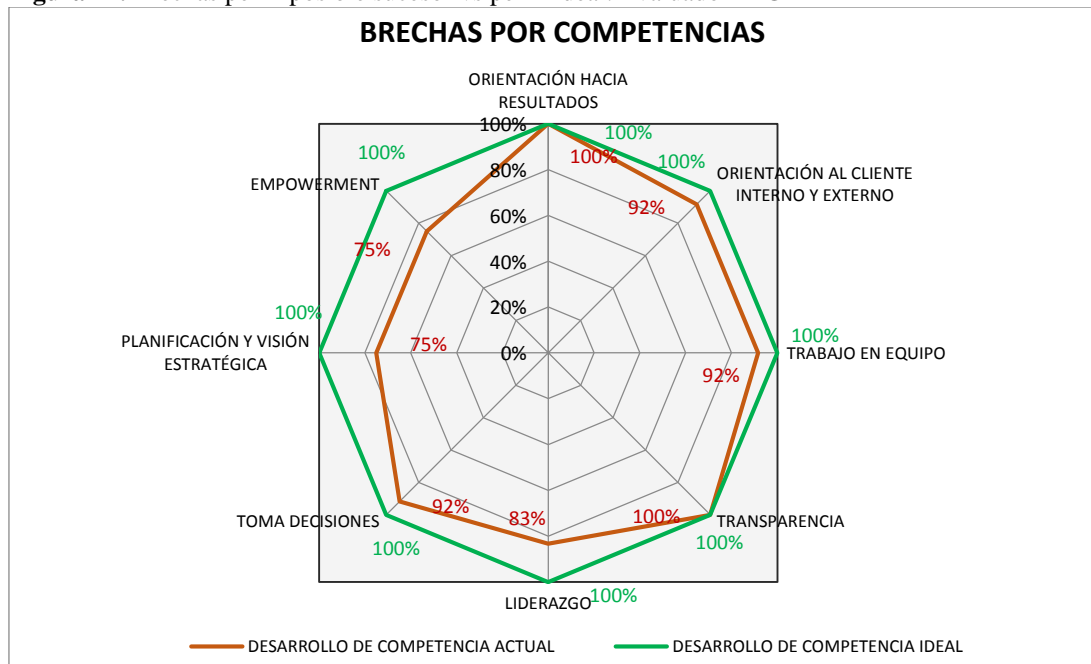
Evaluado E2 Gerente Administrativo

Tabla 13. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GA.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 47. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GA



Elaborado por: Autor

Los resultados obtenidos por el colaborador E2 GA son muy favorables. El 100% en Orientación a resultados y en transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 83%.

En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 75%. Siendo este uno de los posibles sucesores para el puesto de gerente administrativo.

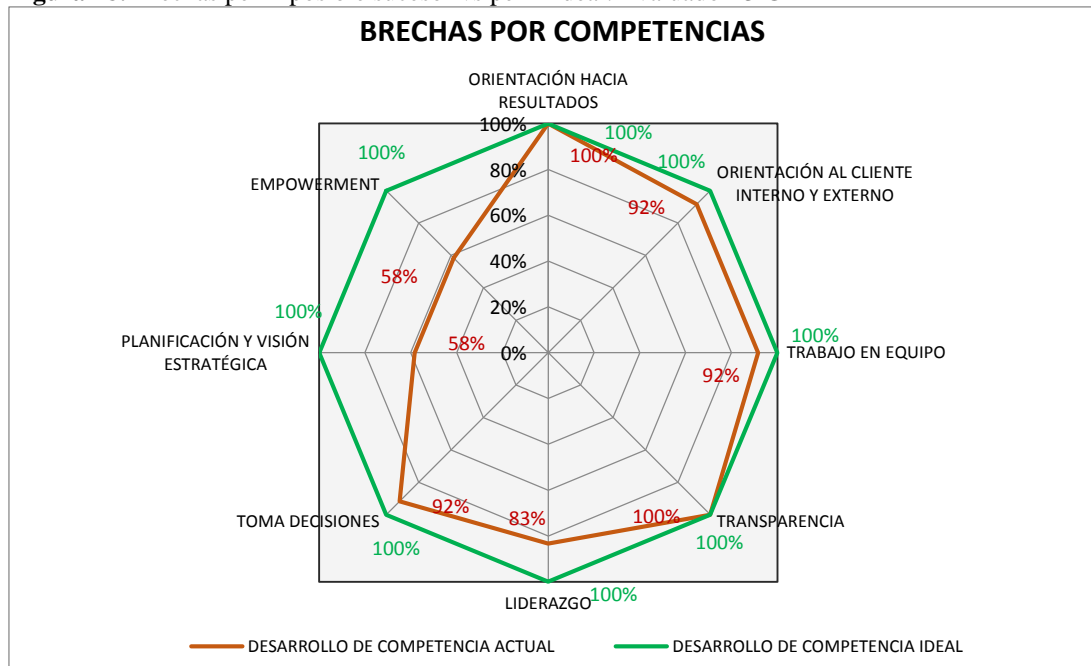
Evaluado E3 Gerente Administrativo

Tabla 14. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GA.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	58%
EMPOWERMENT	58%

Elaborado por: Autor

Figura 48. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GA



Elaborado por: Autor

Los resultados obtenidos por el colaborador E3 GA son muy favorables. El 100% en Orientación a resultados y en transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 58%. El

E3 GA con más preparación podrá participar para futuros procesos de elección de sucesores en el cargo de gerente administrativo.

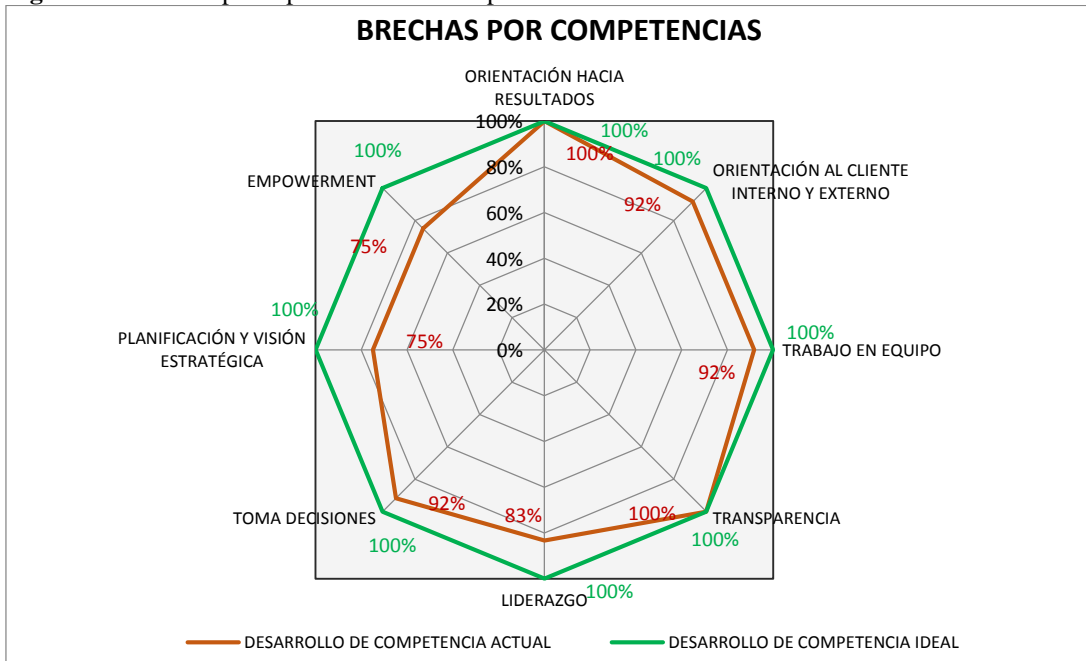
Evaluado E1 Gerente Talento Humano

Tabla 15. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GT.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 49. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GT



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E1 GT ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo

un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 75%. Siendo un posible sucesor al cargo gerente de talento humano.

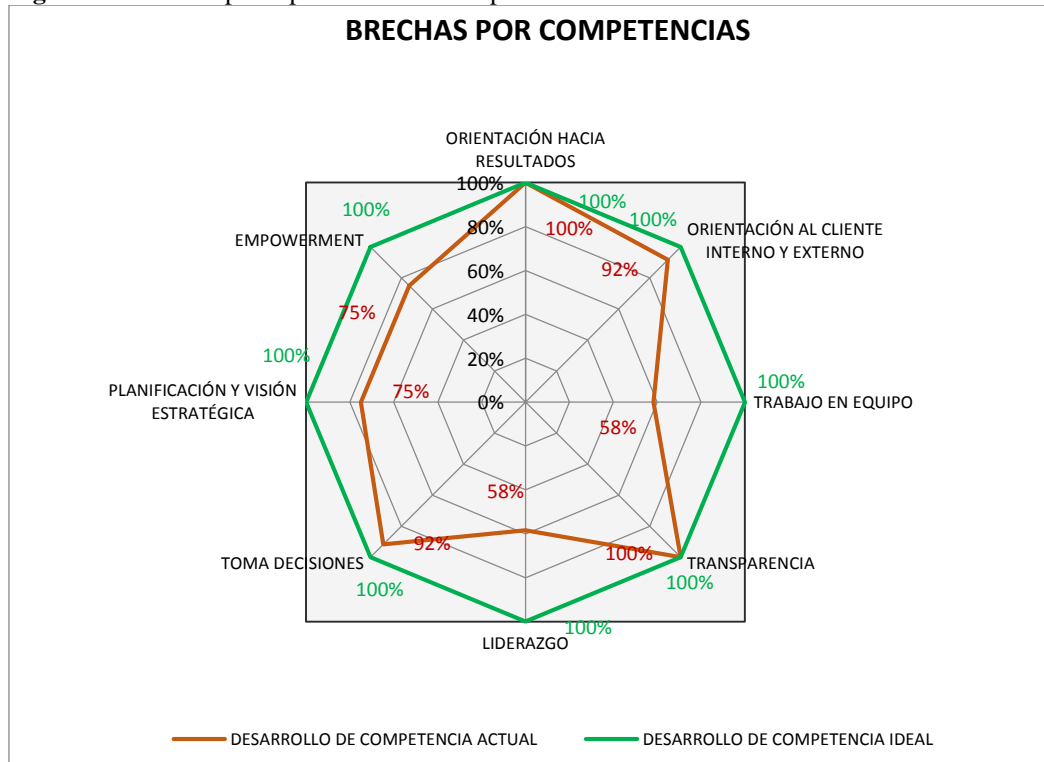
Evaluado E2 Gerente Talento Humano

Tabla 16. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GT.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	58%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	58%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 50. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GT



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E2 GT ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Toma de decisiones el 92%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 75%. Trabajo en Equipo y Liderazgo obtuvo el

58%. Se debe tener en consideración a este candidato para establecer un plan de desarrollo que permita mejorar estas brechas para futuros procesos de elección de sucesores.

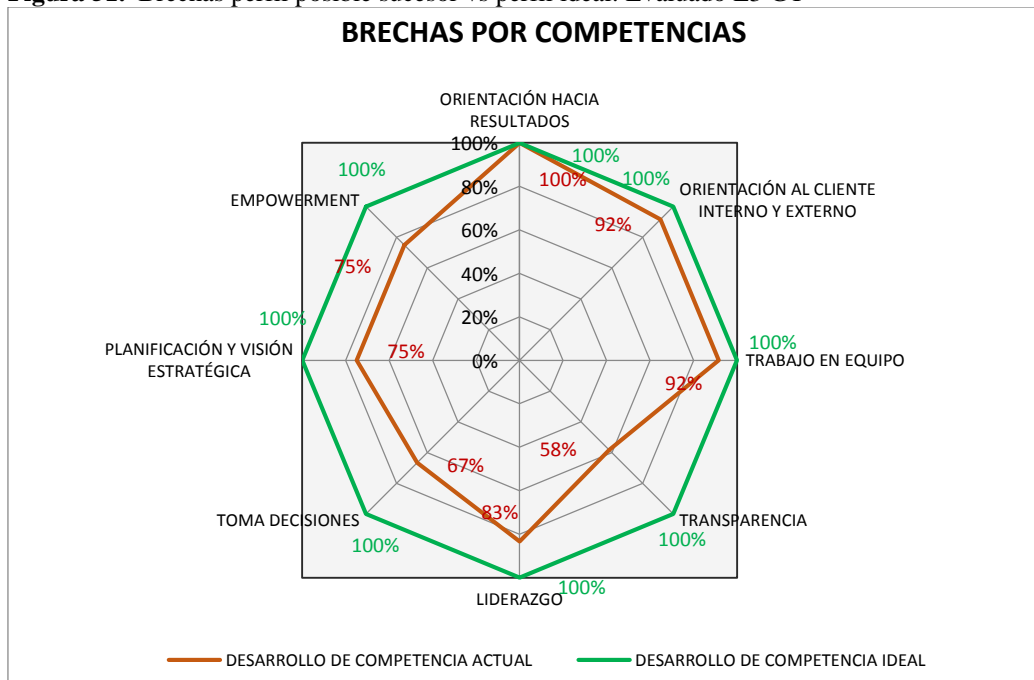
Evaluado E3 Gerente Talento Humano

Tabla 17. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GT.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	58%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	67%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 51. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GT



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E3 GT ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo tiene el 92%. En Liderazgo alcanzó un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzó un puntaje del

75%. En toma de decisiones el 67 y en Transparencia el 58%. De esta manera el candidato E3 GT necesita desarrollar en gran medida habilidades gerenciales esenciales como por ejemplo la toma de decisiones.

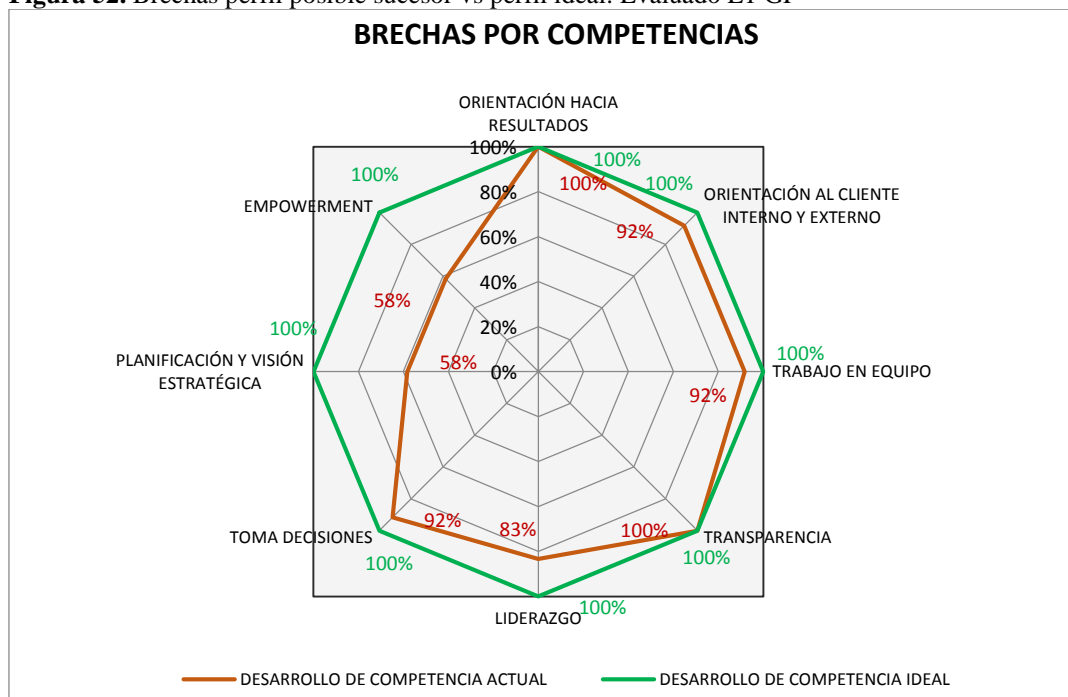
Evaluado E1 Gerente Financiero

Tabla 18. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GF.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	58%
EMPOWERMENT	58%

Elaborado por: Autor

Figura 52. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GF



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E1 GF ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al

cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 58%. El Evaluado E1 GF con más preparación en áreas de porcentaje bajo podrá a futuro ser un posible sucesor en el puesto de gerente financiero.

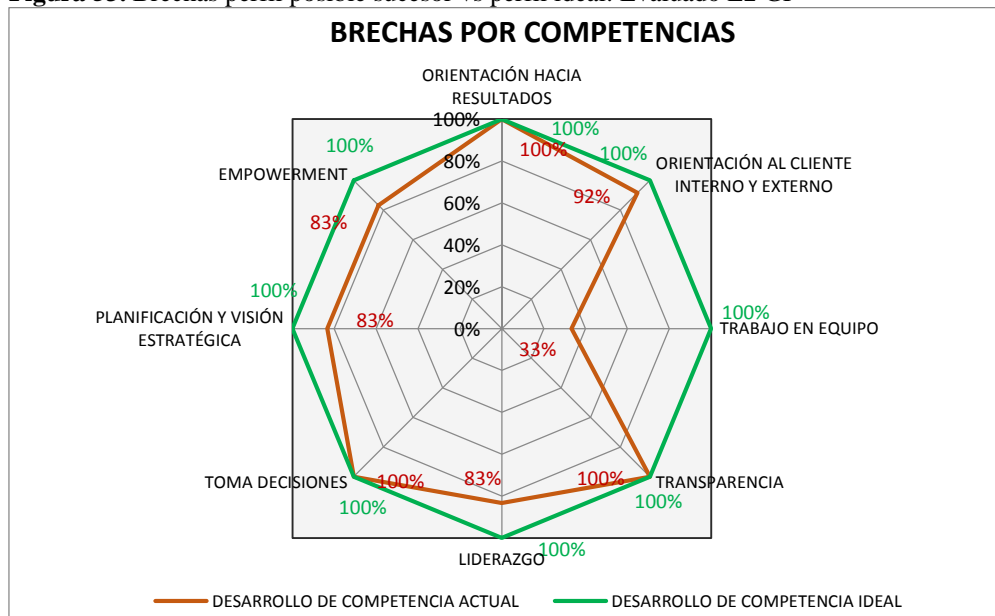
Evaluado E2 Gerente Financiero

Tabla 19. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GF.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	33%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	100%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	83%
EMPOWERMENT	83%

Elaborado por: Autor

Figura 53. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GF



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E2 GF ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al

cliente interno y externo y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 75%. Siendo el porcentaje muy debajo en Trabajo en Equipo con el 33%. Se debe preparar con un plan de desarrollo al evaluado 2 GF para que en un futuro proceso de elección de sucesores pueda ser considerado.

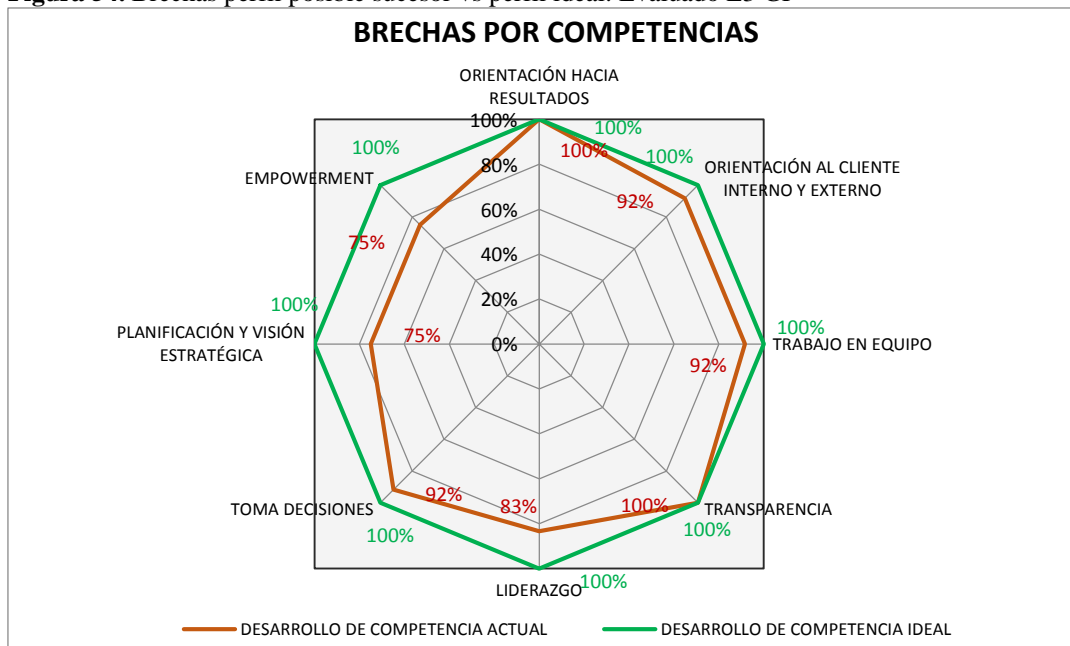
Evaluado E3 Gerente Financiero

Tabla 20. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GF.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 54. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GF



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E3 GF ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzó un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzó un puntaje del 75%. Siendo un posible sucesor en el puesto de gerente financiero.

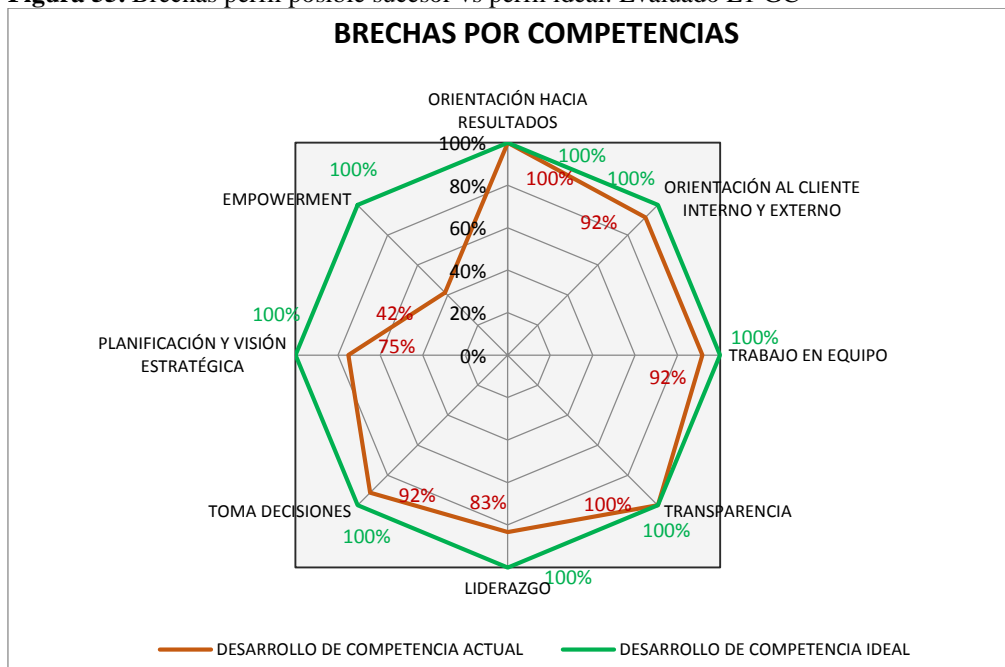
Evaluado E1 Gerente Comercial

Tabla 21. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GC.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	42%

Elaborado por: Autor

Figura 55. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GC



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E1 GC ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, alcanzo un puntaje del 75%. En Empowerment tiene un 42% por lo cual se debe trabajar en mejorar esta competencia, estableciendo un plan de desarrollo para este colaborador.

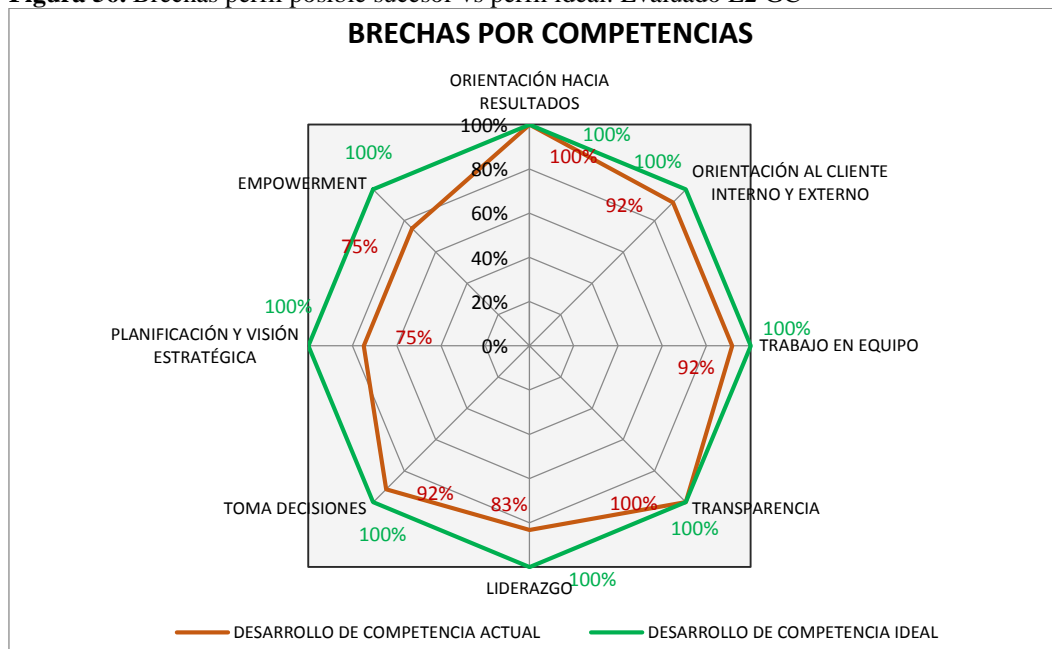
Evaluado E2 Gerente Comercial

Tabla 22. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GC.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 56. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GC



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E2 GC ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzó un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzó un puntaje del 75%. Siendo un candidato elegible a sucesor de la gerencia comercial.

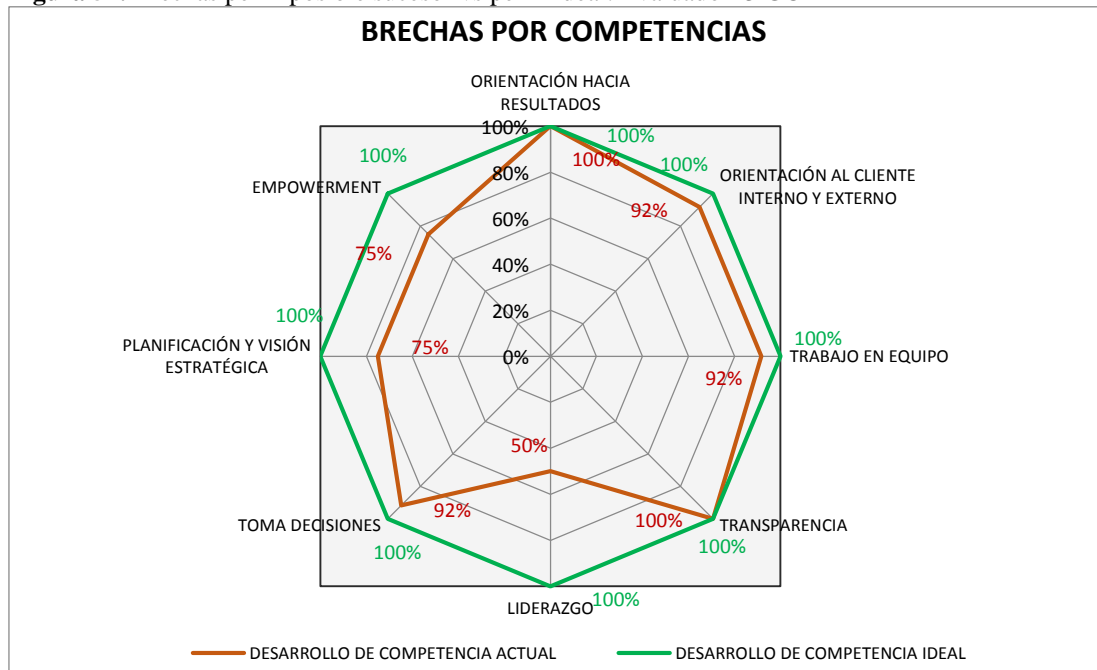
Evaluado E3 Gerente Comercial

Tabla 23. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GC.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	50%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 57. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GC



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E3 GC ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 75%. Alcanzando el puntaje más bajo en Liderazgo con el 50%, se debe desarrollar esta competencia para considerarlo en un futuro proceso de sucesores.

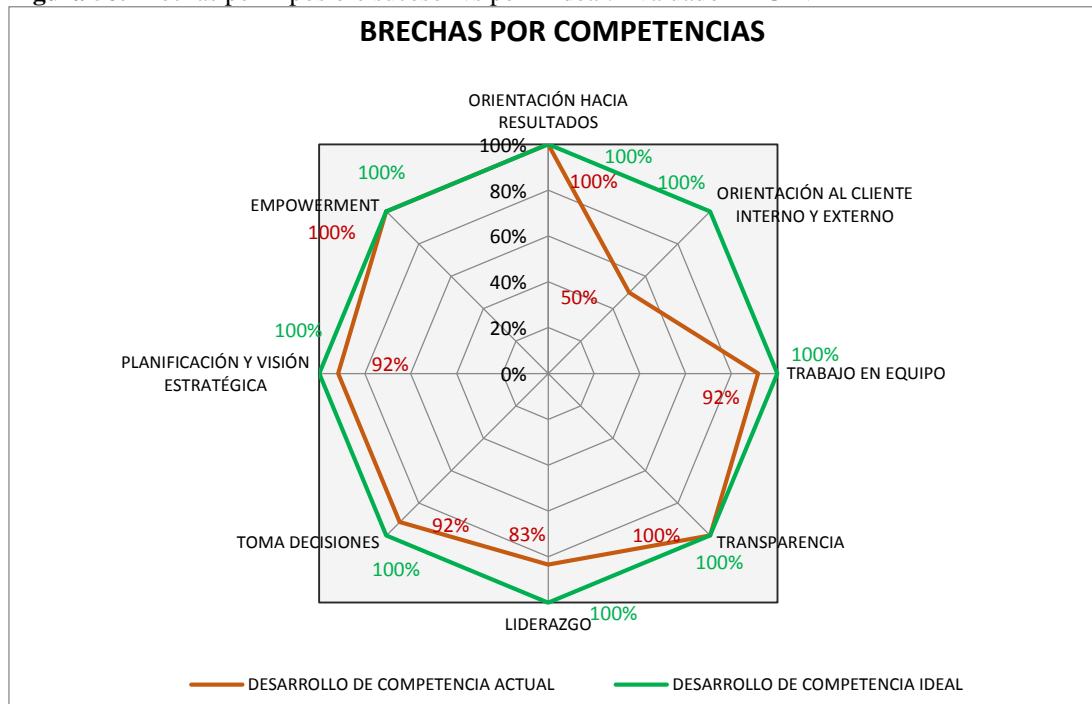
Evaluado E1 Gerente Posventa

Tabla 24. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E1 GPV.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	50%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	92%
EMPOWERMENT	100%

Elaborado por: Autor

Figura 58. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E1 GPV



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E1 GPV ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y Empowerment. Trabajo en equipo, En planificación y visión estratégica y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 83%. En Orientación al cliente interno y externo el 50%, esta competencia es muy importante para desempeñar este cargo gerencial, se debe desarrollar al colaborador en esta competencia sobre todo para minimizar esta brecha y en un futuro vuelva a ser considerado para posible sucesor.

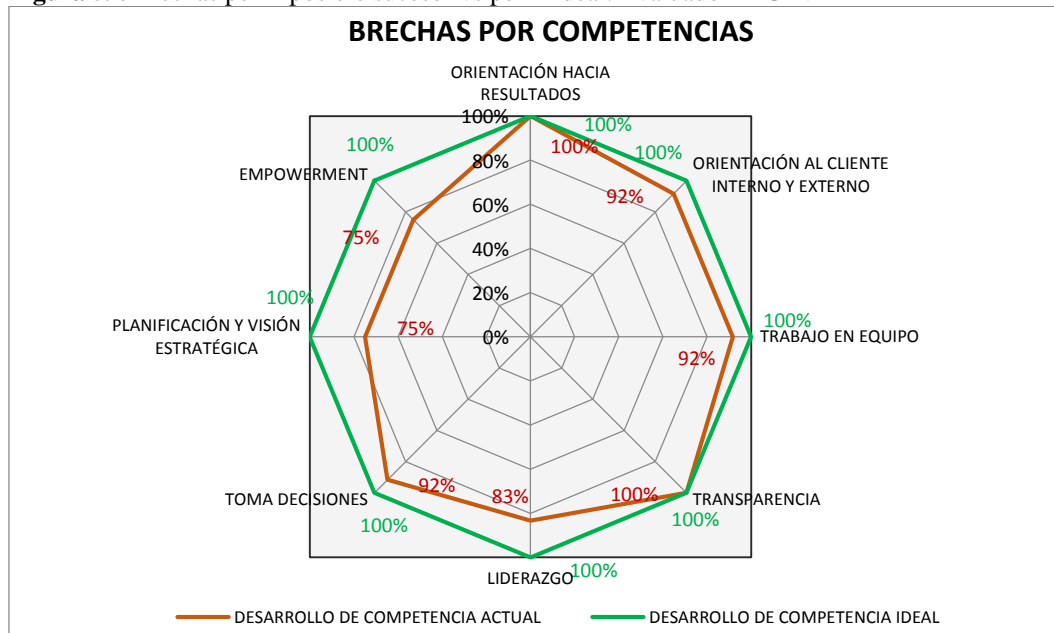
Evaluado E2 Gerente Posventa

Tabla 25. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E2 GPV.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	42%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	83%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 59. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E2 GPV



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E2 GPV ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 75%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 42%. Con más preparación podrá ser un potencial sucesor para el cargo gerente posventa.

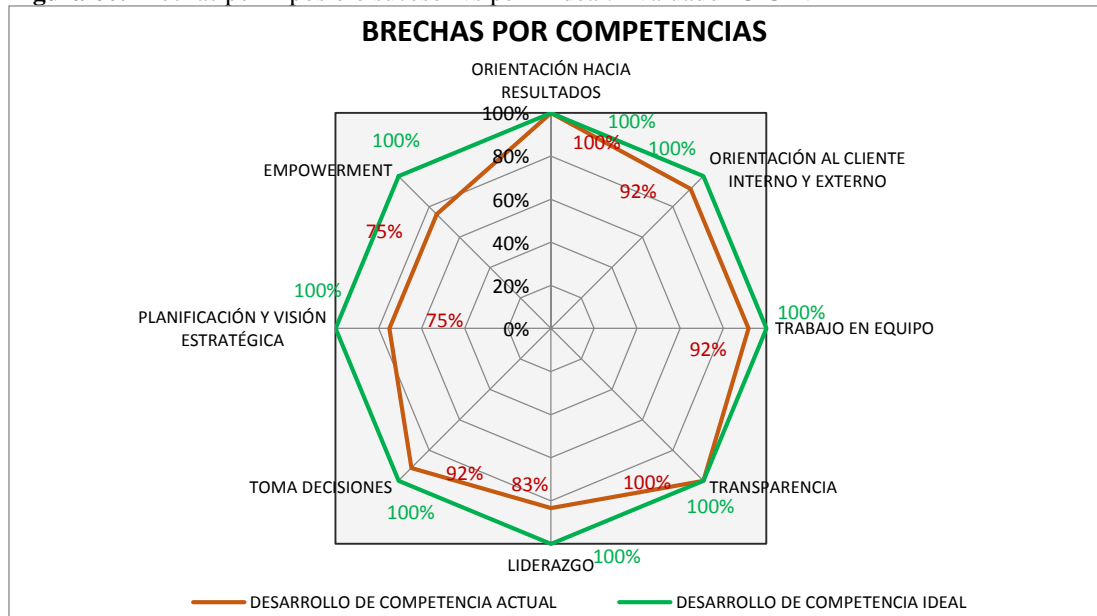
Evaluado E3 Gerente Posventa

Tabla 26. Resultados de las competencias evaluadas, colaborador E3 GPV.

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	92%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
TRANSPARENCIA	100%
LIDERAZGO	83%
TOMA DECISIONES	92%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	75%
EMPOWERMENT	75%

Elaborado por: Autor

Figura 60. Brechas perfil posible sucesor vs perfil ideal: Evaluado E3 GPV



Elaborado por: Autor

De acuerdo al gráfico de araña, el colaborador E3 GPV ha obtenido resultados favorables. El 100% en Orientación a resultados y en Transparencia. En Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo y Toma de decisiones el 92%. En Liderazgo alcanzo un puntaje de 83%. En planificación y visión estratégica, como Empowerment, alcanzo un puntaje del 75%. Siendo un potencial sucesor para el cargo gerente posventa.

4.2.9 Análisis del perfil del candidato y los resultados de la evaluación de desempeño por competencias.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño realizadas a cada colaborador elegido como posible sucesor, identificando en que aspectos se destacan y en cuales tienen una oportunidad de mejora, estos resultados sumados al perfil profesional del candidato nos permitirán tomar una decisión de cuál colaborador será elegido para desarrollar el plan de sucesión según el cargo al que postuló.

Tabla 27. Comparación de competencias Evaluados Gerente General

EVALUADO GERENTE GENERAL	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTER. Y EXTER.	TRABAJO EN EQUIPO	TRANSPARENCIA	LIDERAZGO	TOMA DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	EMPOWERMENT	PROMEDIO DE COMPETENCIAS
E1	100%	92%	92%	100%	92%	100%	92%	92%	0,95
E2	75%	83%	75%	100%	92%	75%	83%	100%	0,85
E3	92%	92%	83%	100%	75%	92%	67%	67%	0,84

Elaborado por: Autor

Tabla 28. Matriz perfil de candidatos Sucesores a Gerente General

EVALUADOS	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EDAD	CARGO ACTUAL	CARGO ANTERIOR	TIPO EMPRESA ANTERIOR
EVALUADO 1	Posgrado Especialista En Finanzas Corporativas	6	38	Gerente Administrativo Financiero	Jefe Financiero	Comercial
EVALUADO 2	Ingeniero Civil	4	35	Gerente Comercial	Gerente de Ventas	Industrial
EVALUADO 3	Economista/ Abogado	5	36	Gerente Administrativo	Jefe Administrativo	Comercial

Elaborado por: Autor

Con los resultados obtenidos de los postulantes a sucesores del cargo de Gerente General se elige al evaluado 1, porque tuvo buenos resultados en la evaluación de desempeño, esto sumado a que su perfil profesional y experiencia previa le permitirá desarrollar el puesto adecuadamente. Como se puede observar tiene un título de 4to nivel, y amplia experiencia a nivel financiero. Se debe analizar cuáles son las necesidades de desarrollo para el momento que ocurra el traspaso de responsabilidades.

Tabla 29. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Administrativo

EVALUADO GTE. ADM.	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTER. Y EXTER.IOR	TRABAJO EN EQUIPO	TRANSPARENCIA	LIDERAZGO	TOMA DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	EMPOWERMENT	PROMEDIO DE COMPETENCIAS
E1	92%	83%	83%	92%	83%	92%	83%	67%	0,84
E2	100%	92%	83%	100%	92%	92%	75%	75%	0,89
E3	100%	92%	92%	100%	83%	92%	58%	58%	0,84

Elaborado por: Autor

Tabla 30. Matriz Perfil de candidatas Sucesores a Gerente Administrativo

EVALUADOS	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EDAD	CARGO ACTUAL	CARGO ANTERIOR	TIPO EMPRESA ANTERIOR
EVALUADO 1	Ingeniera Comercial	5	36	Asistente Administrativa	Asistente contable	Comercial
EVALUADO 2	Ingeniero En Gestión Empresarial Internacional	9	38	Analista De Planeación	Asistente de Compras Internacionales	Comercial
EVALUADO 3	Ingeniera Comercial	6	40	Asistente Administrativa	Asistente Administrativa	Servicios

Elaborado por: Autor

De los evaluados para el cargo de Gerente Administrativo se identificó que el evaluado 2 se ajusta al perfil para suceder el cargo de gerente administrativo, esto puesto que tiene una puntuación más alta que los otros postulantes en la evaluación de desempeño. En cuanto al perfil profesional tiene un título de 3er nivel igual que los otros evaluados, sin embargo su experiencia laboral es mayor en cuanto a los años, y desempeña en la actualidad

un cargo de Analista. Se debe analizar cuáles son las necesidades de desarrollo para el momento que ocurra el traspaso de responsabilidades.

Tabla 31. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Talento Humano

VAL. GERENTE TALENTO HUMANO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTER. Y EXTER.	TRABAJO EN EQUIPO	TRANSPARENCIA	LIDERAZGO	TOMA DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	EMPOWERMENT	PROMEDIO DE COMPETENCIAS
E1	100%	92%	92%	100%	83%	92%	75%	75%	0,89
E2	100%	92%	58%	100%	58%	92%	75%	75%	0,81
E3	100%	92%	92%	58%	83%	67%	75%	75%	0,80

Elaborado por: Autor

Tabla 32. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Talento Humano

EVALUADOS	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EDAD	CARGO ACTUAL	CARGO ANTERIOR	TIPO EMPRESA ANTERIOR
EVALUADO 1	Maestría en Dirección de Talento Humano	8	28	Coordinador de Compensaciones	Analista de Nómina	Servicios
EVALUADO 2	Ingeniera en Recursos Humanos	2	23	Asistente Selección	Pasante	Comercial
EVALUADO 3	Bachiller	6	41	Asistente Beneficios	N/A	N/A

Elaborado por: Autor

De los candidatos a sucesores evaluados para el cargo Gerente Talento Humano se elige al Evaluado 1, considerando que ya posee una Maestría en Gestión de Talento Humano, además que tiene 8 años de experiencia. Respecto a los resultados de las evaluaciones también obtuvo mayores ponderaciones.

Tabla 33. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Financiero

EVAL. GERENTE FINANCIERO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTER. Y EXTER.	TRABAJO EN EQUIPO	TRANSPARENCIA	LIDERAZGO	TOMA DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	EMPOWERMENT	PROMEDIO DE COMPETENCIAS
E1	100%	92%	92%	100%	83%	92%	58%	58%	0,84
E2	100%	92%	33%	100%	83%	100%	83%	83%	0,84
E3	100%	92%	92%	100%	83%	92%	75%	75%	0,89

Elaborado por: Autor

Tabla 34. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Financiero

EVALUADOS	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EDAD	CARGO ACTUAL	CARGO ANTERIOR	TIPO EMPRESA ANTERIOR
EVALUADO 1	Ingeniera Comercial	3	32	Asistente De Posventa	Asistente de Compras	Industrial
EVALUADO 2	Ingeniero Comercial Mención En Finanzas	7	40	Analista Financiero	Asesor Comercial	Comercial
EVALUADO 3	Ingeniero En Contabilidad Y Auditoria	5	37	Jefe de Auditoria Interna	Coordinador Auditoria	Comercial

Elaborado por: Autor

La evaluación de los candidatos para el cargo de Gerente Financiero dio como resultado que el evaluado 3 es el elegido a sucesor, tiene un título de 3er nivel, 5 años de experiencia. Como se puede observar el evaluado 2 tiene más años de experiencia, sin embargo el candidato elegido ocupa en la actualidad un cargo de jefatura, lo que le da una ventaja en cuanto al manejo de personal. Se debe establecer como prioridad el desarrollo de dos competencias en las que tiene mayor brecha.

Tabla 35. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Comercial

EVAL. GERENTE FINANCIERO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTER. Y EXTER.	TRABAJO EN EQUIPO	TRANSPARENCIA	LIDERAZGO	TOMA DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	EMPOWERMENT	PROMEDIO DE COMPETENCIAS
E1	100%	92%	92%	100%	83%	92%	75%	42%	0,85
E2	100%	92%	92%	100%	83%	92%	75%	75%	0,89
E3	100%	92%	92%	100%	50%	92%	75%	75%	0,85

Elaborado por: Autor

Tabla 36. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Comercial

EVALUADOS	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EDAD	CARGO ACTUAL	CARGO ANTERIOR	TIPO EMPRESA ANTERIOR
EVALUADO 1	Bachiller	6	30	Jefe De Agencia Zona 1	Coordinador Administrativo	Servicios
EVALUADO 2	Abogado	10	36	Jefe De Ventas	Vendedor	Comercial
EVALUADO 3	Bachiller	6	31	Jefe De Ventas	Vendedor	Comercial

Elaborado por: Autor

De los evaluados para el cargo de Gerente Comercial se identificó que el evaluado 2 se ajusta al perfil para suceder el cargo, esto puesto que tiene una puntuación más alta que los otros postulantes en la evaluación de desempeño, y en cuanto al perfil profesional tiene un título de 3er nivel. Su experiencia laboral es de 10 años en ventas, en la actualidad desempeña el cargo de Jefe de Ventas. Se debe determinar en el plan de desarrollo acciones para desarrollar como prioridad las competencias de planificación y visión estratégica para el momento que ocurra el traspaso de responsabilidades.

Tabla 37. Comparación de Competencias Evaluados Gerente Posventa

EVAL. GERENTE FINANCIERO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTER. Y EXTER.	TRABAJO EN EQUIPO	TRANSPARENCIA	LIDERAZGO	TOMA DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	EMPOWERMENT	PROMEDIO DE COMPETENCIAS
E1	100%	50%	92%	100%	83%	92%	92%	100%	0,89
E2	100%	92%	92%	100%	42%	92%	83%	75%	0,85
E3	100%	92%	92%	100%	83%	92%	75%	75%	0,89

Elaborado por: Autor

Tabla 38. Matriz Perfil de candidatos Sucesores a Gerente Posventa

EVALUADOS	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EDAD	CARGO ACTUAL	CARGO ANTERIOR	TIPO EMPRESA ANTERIOR
EVALUADO 1	Bachiller	6	28	Jefe De Taller	Técnico	Comercial
EVALUADO 2	Bachiller	3	25	Jefe De Servicios Granos	Supervisor de Ventas	Industrial
EVALUADO 3	Ingeniero Automotriz	8	31	Jefe De Taller	Vendedor	Comercial

Elaborado por: Autor

La evaluación de los candidatos para el cargo de Gerente Posventa dio como resultado que el evaluado 3 es el elegido a sucesor, en su perfil profesional se puede destacar que tiene un título de 3er nivel como Ing. Automotriz, 8 años de experiencia, y se desempeña actualmente como Jefe de Taller. Se debe establecer como prioridad el desarrollo de dos competencias en las que tiene mayor brecha.

4.3 Preparación del Sucesor.

Una vez culminada la etapa de planificación donde se seleccionó como sucesor al candidato con más ajuste de competencias, experiencia y conocimientos comparados con el perfil de los puestos considerados claves, se inició la etapa de preparación.

En esta fase se desarrolló el plan de capacitación y desarrollo de los sucesores elegidos, lo que permitirá a la empresa tener la seguridad que al momento que ocurra el traspaso la persona seleccionada está en plena capacidad de ejercer el puesto clave.

Es importante también tener un plan de retención en este proceso de sucesión; con el objetivo de evitar que los sucesores elegidos renuncien a la empresa ya que esto conllevaría a pérdidas económicas por la inversión realizada durante el proceso del plan de sucesión.

4.3.1 Análisis FODA de sucesores seleccionados.

Tabla 39: FODA Sucesor Seleccionado a Gerente General

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Desarrollo de actividades y manejo de situaciones complejas.	Cursos de Fábrica para conocer maquinarias.
Estudios continuos con preparación en diferentes enfoques.	Redes de contactos con profesionales del sector.
Conocimiento amplio de temas financieros.	Aplicación de tecnologías más eficaces.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Desconocimiento de maquinarias.	Competencia profesional.
No conoce a todos los colaboradores de la empresa.	Desaceleración económica.
No tiene experiencia en el sector automotriz.	Mejor postulante interno.

Elaborado por: Autor

Respecto al análisis FODA realizado al sucesor seleccionado para el cargo de Gerente General se puede destacar que necesita conocer más a fondo las maquinarias que se comercializan en la compañía. En sus experiencias laborales anteriores no consta el sector automotriz. Entre sus fortalezas que le ayudarán en gran manera para ejercer el cargo está el amplio conocimiento en temas financieros. Además que se ha mantenido actualizado con estudios continuos sobre diferentes temas.

Tabla 40: FODA Sucesor a Gerente Administrativo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad de adaptación.	Formación en desarrollo de habilidades gerenciales.

Compromiso con la empresa.	Red de contactos en sector automotriz.
Alto dominio idioma inglés.	Formar parte de un proyecto en un equipo multidisciplinar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de delegación de tareas	Recesión laboral
Dificultad para trabajar en equipo	Aumento de graduados jóvenes
Dificultad en toma de decisiones	Profesionales extranjeros

Elaborado por: Autor

Del análisis FODA realizado al sucesor seleccionado para el cargo de Gerente Administrativo se puede destacar como fortaleza su alto dominio del idioma inglés, lo cual es muy requerido en este puesto debido que mucha información de fábrica viene en este idioma. Como debilidad el colaborador tiene dificultad para trabajar en equipo y tomar decisiones por lo cual es vital tomar en consideración estos aspectos que se deben desarrollar para que pueda ejercer el cargo gerencial en un determinado momento.

Tabla 41: FODA Sucesor a Gerente Talento Humano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad de Análisis	Talleres para adquirir mayor expertise en la gestión de personal
Habilidad numérica	Actualizaciones en materia laboral
Resolución de Problemas	Programa de formación de habilidades gerenciales
DEBILIDADES	AMENAZAS
Experiencia en otros subsistemas de TH	Aumento de jóvenes con títulos de 4to nivel
Planificación	Profesionales extranjeros
Empowerment	Competencia profesional

Elaborado por: Autor

Sobre el análisis realizado al sucesor elegido para el cargo de Gerente de Talento Humano se puede destacar que se debe tener en consideración un programa para que el colaborador elegido desarrolle habilidades gerenciales que le permitan ejercer el cargo de

manera adecuada. Además que es una persona que tiene un alto nivel de habilidad numérica y resolución de problemas.

Tabla 42: FODA Sucesor a Gerente Financiero

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Reconocimiento por gestión profesional.	Red de contactos en entidades financieras.
Manejo de situaciones complicadas.	Tomar una maestría en finanzas corporativas.
Servicio de calidad.	Mantenerse actualizado con respecto a los cambios financieros del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Carencia de especialización de aspectos financieros corporativos.	Ingreso de competidores profesionales extranjeros.
No tiene dominio del idioma inglés.	Costos más económicos en servicios prestados.
Aspecto de personalidad: Timidez	Crisis económica en el país.

Elaborado por: Autor

El análisis FODA realizado al candidato seleccionado para suceder el cargo de Gerente Financiero nos muestra que se debe considerar dentro de su plan de desarrollo una maestría en finanzas corporativas puesto que necesitar aumentar conocimientos en esta rama. Se debe trabajar en su característica de timidez para que no tenga inconvenientes futuros al momento de ejercer el cargo en cuestiones de comunicación y exponer sus ideas y opiniones.

Tabla 43: FODA Sucesor a Gerente Comercial

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Proporciona liderazgo motivador.	Mantenerse actualizado con las maquinarias que salen al mercado.
Cultiva una relación de trabajo sólida y transparente.	Tomar maestría de Marketing y Ventas.
Empodera a su equipo de trabajo, y así alcanzar los objetivos.	Amplia red de clientes fidelizados en la marca.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Habilidades de ventas empíricas, falta de formación profesional en el área de ventas.	Dificultades en el sector agrícola, por cambios de economía.

Exceso de confianza.	Alta oferta de candidatos potenciales.
Falta de organización.	Aparición en el mercado de maquinaria china.

Elaborado por: Autor

Con el análisis realizado al sucesor del cargo Gerente Comercial se puede destacar que tiene perfil de líder. Sabe cómo empoderar a su equipo de trabajo de tal manera que se comprometan con las metas propuestas. Esta característica es sumamente importante para esta posición debido que la empresa es netamente comercial y el impacto del cargo está en el cumplimiento de las metas de ventas. Se debe tener en consideración que sus conocimientos en ventas han sido adquiridos de manera empírica. Como debilidad a nivel administrativo al colaborador le falta desarrollar su habilidad de organización.

Tabla 44: FODA Sucesor a Gerente Posventa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Desarrollo en estrategias de mercado	Cartera de clientes satisfechos con el servicio.
Conocimiento del producto	Incremento en la demanda de posventa.
Amplia experiencia en servicios de posventa.	Programa de formación de habilidades gerenciales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No delegar responsabilidades.	Inestabilidad económica.
Nivel de organización y seguimiento.	Alta competitividad de puestos de trabajo.
Liderazgo.	Profesionales extranjeros.

Elaborado por: Autor

Del análisis FODA realizado al sucesor elegido para el cargo de Gerente Posventa se destaca que tiene amplia experiencia en servicios, y conoce muy bien el producto. Por su trayectoria laboral en la compañía tiene una cartera de clientes fidelizados con el servicio que se ofrece. Se debe trabajar en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo y organización.

4.3.2 Plan de Capacitación.

El plan de capacitación contiene las actividades de formación que se aplicarán a cada sucesor, en este se adquirirán y/o actualizarán conocimientos para el mejor desempeño de las funciones del puesto clave.

Es importante destacar que para realizar el plan de capacitación se analizaron las necesidades de formación que tienen cada uno de los sucesores para así disminuir las brechas encontradas respecto al perfil del cargo.

En la siguiente información se detalla el plan de capacitación de los sucesores a: Gerente General, Administrativo, Talento Humano, Financiero, Comercial y Posventa.

Tabla 45: Plan de capacitación Gerente General

	Formación Técnica	Programa Ejecutivo en Marketing y Ventas	Programa de Desarrollo Directivo
Tipo de actividad	Interno&Externo	Externo	Externo
Tiempo	2 años	6 meses	10 meses
Forma	Presencial/Online	Presencial	Presencial
Teórico	100	50	30
Practico	0	50	70
Temas/Objetivos	Cursos de Fábrica para conocer la maquinaria agrícola, Tractores, Cosechadoras, Implementos de Jardín.	Comportamiento del consumidor, Investigación de mercado, Producto, Marketing de servicios, Plan de Marketing.	Sistemas de dirección y control, Dirección comercial, Dirección Financiera, Dirección de Personas, Dirección de Operaciones, Negociación.

Elaborado por: Autor

A nuestro sucesor elegido para el cargo de Gerente General se le asignará un plan de capacitación en temas de maquinarias agrícolas ya que esta es una debilidad detectada con anterioridad. El candidato posee una amplia formación y experiencia en el ámbito financiero y de administración de empresas, sin embargo se reforzarán temas de Marketing y Ventas debido que la empresa es comercial. Se considera un programa de desarrollo directivo que le permitirá actualizar y fortalecer conocimientos. Estos programas de

formación como se detalla en la tabla se realizarán en un tiempo aproximado de 3 años 4 meses.

Tabla 46: Plan de capacitación Gerente Administrativo

	Programa de Formación Gerencial	Formación Técnica	Maestría en Administración de Empresas
Tipo de actividad	Externo	Interno&Externo	Externo
Tiempo	9 meses	12 meses	2 años
Forma	Presencial	Presencial/Online	Presencial
Teórico	50	100	50
Practico	50	0	50
Temas/Objetivos	Equipos de alto desempeño, Análisis de marco legal, Análisis del entorno económico y social, Finanzas, Negociación, Planificación Estratégica.	Cursos de Fábrica para conocer la maquinaria agrícola, Tractores, Cosechadoras, Implementos de Jardín	Permitirá que el sucesor desarrolle visión de los negocios, gestionar procesos de cambios estratégicos en la empresa.

Elaborado por: Autor

El sucesor al cargo de Gerente Administrativo tiene título de Ingeniería en Gestión de Empresarial Internacional, como parte de su plan de capacitación se ha considerado que realice una Maestría en Administración de Empresas. Se lo considera para un Programa de Formación Gerencial que le permitirá añadir conocimientos necesarios para ocupar el cargo de Gerente Administrativo. Además formación técnica para conocer los productos que ofrece la compañía. Estos programas de formación cómo se detalla en la tabla se realizarán en un tiempo aproximado de 3 años 9 meses.

Tabla 47: Plan de capacitación Gerente de Talento Humano

	Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales	Actualización Legal Laboral
Tipo de actividad	Externo	Externo
Tiempo	12 meses	Cada año
Forma	Presencial	Presencial
Teórico	50	100
Practico	50	0
Temas/Objetivos	Buenas prácticas de líder de equipo, Liderazgo en la formación de equipos, Negociación, manejo de conflictos, Presupuestos.	Cambios en leyes laborales.

Elaborado por: Autor

El sucesor para el cargo de Gerente de Talento Humano tiene una Maestría en Dirección de Talento Humano, para mejorar su perfil de acuerdo a las brechas encontradas en temas como negociación, presupuestos y manejo de conflictos se asignará un Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Además deberá mantener cursos anuales de actualización laboral en materia legal. Estos programas de formación cómo se detalla en la tabla se realizarán en un tiempo aproximado de 1 año y medio.

Tabla 48: Plan de capacitación Gerente Financiero

	Curso de Inglés	Taller Gestión de equipos y liderazgo	Maestría en Finanzas
Tipo de actividad	Externo	Externo	Externo
Tiempo	18 meses	2 meses	2 años
Forma	Presencial	Presencial	Presencial
Teórico	50	50	50
Practico	50	50	50

Temas/Objetivos	Intermedio y Avanzado	Estilos de liderazgo, Herramientas de liderazgo y gestión de equipos, Seguimiento de la actividad del equipo	Toma de decisiones de inversión y financiamiento, considerando los aspectos de riesgo y rentabilidad.
------------------------	-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Autor

El sucesor al cargo Gerente Financiero, tiene una Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, para reforzar sus conocimientos financieros de acuerdo a las brechas respecto al perfil se establece que realice una Maestría en Finanzas. Se considera asignar un curso de inglés y un Taller de Gestión de equipos y liderazgo. Estos programas de formación cómo se detalla en la tabla se realizarán en un tiempo aproximado de 3 años 8 meses.

Tabla 49: Plan de capacitación Gerente Comercial

	Taller Planificación y organización	Maestría en Administración de Empresas	Programa Ejecutivo en Marketing y Ventas
Tipo de actividad	Externo	Externo	Externo
Tiempo	1 mes	2 años	6 meses
Forma	Presencial	Presencial	Presencial
Teórico	50	50	50
Practico	50	50	50
Temas/Objetivos	Planificación y organización en el trabajo, gestión del tiempo, preparación de cronogramas.	Dotar de visión en los negocios, capaces de liderar procesos de cambios estratégicos en la organización.	Comportamiento del consumidor, Investigación de mercado, Producto, Marketing de servicios, Plan de Marketing

Elaborado por: Autor

Al candidato elegido a sucesor del cargo Gerente Comercial quien tiene un título de tercer nivel de Abogado, se asignará una Maestría en Administración de Empresas que le

permitirá adquirir conocimientos claves para la gestión del cargo. Además un programa ejecutivo de marketing y ventas para que refuerce sus conocimientos empíricos en ventas por su amplia experiencia laboral. Debido a su dificultad en la parte administrativa se asigna un taller de planificación y organización. Estos programas de formación cómo se detalla en la tabla se realizarán en un tiempo aproximado de 2 años 7 meses.

Tabla 50: Plan de capacitación Gerente Posventa

	Programa de Formación Gerencial	Taller de costos y presupuestos	Maestría en Marketing y Ventas
Tipo de actividad	Externo	Externo	Externo
Tiempo	6 meses	3 meses	2 años
Forma	Presencial	Presencial	Presencial
Teórico	50	50	50
Practico	50	50	50
Temas/Objetivos	Operaciones y servicios, negociación, finanzas, planificación estratégica.	Metodología para la elaboración de presupuestos, planeación de marketing y presupuestos comerciales, análisis de los costos de producción y gastos operacionales: costos fijos, costos variables.	Dotar de conocimientos para liderar y guiar por un enfoque de marketing estratégico el logro de la competitividad de la empresa.

Elaborado por: Autor

El sucesor del cargo Gerente de Posventa es Ingeniero Automotriz, por lo cual tiene amplios conocimientos de la parte técnica de las maquinarias. Se asignará realizar una maestría en marketing y ventas para que adquiera los conocimientos necesarios para la correcta gestión del cargo. Además de un programa de formación gerencial y un taller de costos y presupuestos. Estos programas de formación cómo se detalla en la tabla se realizarán en un tiempo aproximado de 2 años 9 meses.

4.3.3 Plan de Desarrollo de competencias gerenciales.

Para el desarrollo de las competencias gerenciales se utilizarán diferentes técnicas que contribuyen principalmente al desarrollo del individuo, tales como: Coaching, Mentoring, Training in the job, Proyectos en equipos multidisciplinares.

Coaching: Con esta técnica, un asesor (Coach) orientará al sucesor sobre su proceso de autodesarrollo durante encuentros periódicos.

Mentoring: El directivo (ocupante actual del puesto clave) mediante tutorías y apoyo, guiará y orientará al sucesor para que alcance una madurez profesional y desempeñe mejor la labor para la que fue seleccionado.

Training in the job: En este proceso el sucesor se desempeña en el puesto clave antes de ser nombrado, el sucedido observa su trabajo y posteriormente lo asesora para perfeccionar su desempeño.

Proyecto en equipo multidisciplinar: En este proceso intervendrán colaboradores con experiencias distintas y formación académica variada, los cuales se unirán para la solución de un problema complejo, todos hacia un objetivo común.

Cada una de estas alternativas de desarrollo están reflejadas en el plan que se realizó con la finalidad de disminuir las brechas encontradas entre los candidatos elegidos a sucesores y los perfiles del cargo, realizando estas acciones tendremos a los sucesores listos para ejercer los cargos para los que fueron elegidos.

4.3.4 Consideraciones en el desarrollo de competencias.

Se estudiaron las competencias acorde al cargo a suceder de cada uno de los postulantes a gerente en las diferentes áreas, las mismas serán reforzadas por medio de métodos para el desarrollo de competencias en las que obtuvieron una calificación más baja en la evaluación de desempeño.

A continuación se detallan las competencias a desarrollar, la cantidad de sucesores elegidos y el cargo que ocuparán en un determinado momento. El tiempo estimado de estos métodos es de 6 meses.

Tabla 51: Desarrollo de Competencias de los sucesores

Competencia	# de colaboradores	Puesto
Trabajo En Equipo	1	Gerente Administrativo.
Liderazgo	5	Gerente General, Financiero, Talento Humano, Comercial y Post Venta
Planificación Y Visión Estratégica	6	Gerente General, Administrativo, Financiero, Talento Humano, Comercial y Post Venta
Empowerment	6	Gerente General, Administrativo, Financiero, Talento Humano, Comercial y Post Venta

Elaborado por: Autor

4.3.5 Competencias a desarrollar.

Los candidatos elegidos a sucesores de puestos claves deben tener un alto nivel de ajuste al perfil del cargo, por esta razón es necesario el plan de desarrollo para cerrar las brechas encontradas respecto a las competencias antes de ejercer el cargo.

En la tabla de plan de desarrollo de competencias se detallan las acciones a seguir para el desarrollo de éstas según cada candidato elegido.

Tabla 52: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente General

Competencias Sucesor a Gerente General						
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO	COMPORTAMIENTO	ACTIVIDAD	METODO	RESPONSABLE
Liderazgo	Toma de decisiones trascendentales sobre la empresa	Potenciar la capacidad de liderazgo.	Ser un guía y ejemplo a seguir para los colaboradores.	Dentro de la empresa	Coaching	*Un experto en liderazgo con habilidades de coach. (Externo o Interno)
Planificación y visión estratégica		Visualizar nuevas oportunidades que orienten de manera efectiva el rumbo de la empresa.	Comprender y prevenir los cambios en el mercado que puedan afectar el desarrollo de la empresa.	Dentro de la empresa	Training in the job (Desarrollo de funciones e involucramiento en actividades del cargo de Gerente General).	*Ocupante actual del cargo Gerente General.
Empowerment		Mejorar el compromiso de su equipo de trabajo delegando o transmitiendo autonomía.	Fomentar el trabajo en equipo y permitir la autonomía en toma de decisiones acorde al cargo.	Dentro de la empresa	Mentoring	*Ocupante actual del cargo Gerente General.

Elaborado por: Autor

Tabla 53: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Administrativo

Competencias a Gerente Administrativo						
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO	COMPORTAMIENTO	ACTIVIDAD	METODO	RESPONSABLE
Planificación y visión estratégica	Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa.	Establecer objetivos alineados a la estrategia de la organización para contribuir al logro de la misma.	Establecer acciones a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas.	Dentro de la empresa	Training in the job (Desarrollo de funciones e involucramiento en actividades del cargo de Gerente Administrativo).	*Ocupante actual del cargo Gerente Administrativo.
Trabajo en equipo		Desarrollar habilidades para integrar y conducir equipos de trabajo.	Lograr que todo el equipo se enfoque en el mismo objetivo y metas.	Dentro de la empresa	Proyecto Equipo multidisciplinar	*Participación como líder en un proyecto de la empresa, con colaboradores de distintas áreas.
Empowerment		Mejorar el compromiso de su equipo de trabajo delegando o transmitiendo autonomía.	Delegar y permitir la autonomía en toma de decisiones acorde al cargo de su equipo de trabajo.	Dentro de la empresa	Mentoring	*Ocupante actual del cargo Gerente Administrativo.

Elaborado por: Autor

Tabla 54: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Talento Humano

Competencias a Gerente Talento Humano						
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO	COMPORTAMIENTO	ACTIVIDAD	METODO	RESPONSABLE
Liderazgo	Mantener colaboradores motivados y alineados a la estrategia de la organización. Además de atraer, y mantener el talento en la empresa.	Potenciar su capacidad de liderazgo.	Ser un guía y ejemplo a seguir para los colaboradores.	Dentro de la empresa	Coaching	*Un experto en liderazgo con habilidades de coach. (Externo o Interno)
Planificación y visión estratégica		Establecer las metas de su área alineados a la estrategia de la organización.	A acompañar y guiar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.	Dentro de la empresa	Training in the job (Desarrollo de funciones e involucramiento en actividades del cargo de Gerente Talento Humano).	*Ocupante actual del cargo Gerente Talento Humano.
Empowerment		Mejorar el compromiso de su equipo de trabajo delegando o transmitiendo autonomía.	Delegar y permitir la autonomía en toma de decisiones acorde al cargo de su equipo de trabajo.	Dentro de la empresa	Mentoring	*Ocupante actual del cargo Gerente Talento Humano.

Elaborado por: Autor

Tabla 55: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Financiero

Competencias a Gerente Financiero						
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO	COMPORTAMIENTO	ACTIVIDAD	METODO	RESPONSABLE
Liderazgo	Manejo apropiado de los recursos de la empresa, mantener el control del flujo de ingresos y gastos.	Potenciar su capacidad de liderazgo.	Ser un guía y ejemplo a seguir para los colaboradores.	Dentro de la empresa	Coaching	*Un experto en liderazgo con habilidades de coach. (Externo o Interno)
Planificación y visión estratégica		Establecer la estrategia financiera acorde a los objetivos propuestos por la organización.	Establecer acciones requeridas para asegurar el adecuado manejo de los recursos financieros.	Dentro de la empresa	Training in the job (Desarrollo de funciones e involucramiento en actividades del cargo Gerente Financiero).	*Ocupante actual del cargo Gerente Financiero.
Empowerment		Mejorar el compromiso de su equipo de trabajo delegando o transmitiendo autonomía.	Delegar y permitir la autonomía en toma de decisiones acorde al cargo de su equipo de trabajo.	Dentro de la empresa	Mentoring	*Ocupante actual del cargo Gerente Financiero.

Elaborado por: Autor

Tabla 56: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Comercial

Competencias a Gerente Comercial						
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO	COMPORTAMIENTO	ACTIVIDAD	METODO	RESPONSABLE
Liderazgo	Mantener el liderazgo de ventas en el mercado, y analizar el comportamiento de los consumidores.	Potenciar su capacidad de liderazgo.	Ser un guía y ejemplo a seguir para su equipo de colaboradores.	Dentro de la empresa	Coaching	*Un experto en liderazgo con habilidades de coach. (Externo o Interno)
Planificación y visión estratégica		Establecer los objetivos y metas de ventas para alcanzar la estrategia de la organización.	Acompañar y guiar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.	Dentro de la empresa	Training in the job (Desarrollo de funciones e involucramiento en actividades del cargo Gerente Comercial).	*Ocupante actual del cargo Gerente Comercial.
Empowerment		Mejorar el compromiso de su equipo de trabajo delegando o transmitiendo autonomía.	Delegar y permitir la autonomía en toma de decisiones acorde al cargo de su equipo de trabajo.	Dentro de la empresa	Mentoring	*Ocupante actual del cargo Gerente Comercial.

Elaborado por: Autor

Tabla 57: Desarrollo de competencias Sucesor a Gerente Posventa

Competencias a Gerente de Posventa						
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO	COMPORTAMIENTO	ACTIVIDAD	METODO	RESPONSABLE
Liderazgo	Establecer estrategias para mantener a fidelidad de los clientes después de adquirir un producto con la empresa.	Potenciar su capacidad de liderazgo.	Ser un guía y ejemplo a seguir para su equipo de colaboradores.	Dentro de la empresa	Coaching	*Un experto en liderazgo con habilidades de coach. (Externo o Interno)
Empowerment		Mejorar el compromiso de su equipo de trabajo delegando o transmitiendo autonomía.	Delegar y permitir la autonomía en toma de decisiones acorde al cargo de su equipo de trabajo.	Dentro de la empresa	Coaching	*Un experto en empowerment con habilidades de coach. (Externo o Interno)
Planificación y visión estratégica		Establecer los objetivos y metas de ventas para alcanzar la estrategia de la organización.	Acompañar y guiar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.	Dentro de la empresa	Training in the job (Desarrollo de funciones e involucramiento en actividades del cargo Gerente Posventa).	*Ocupante actual del cargo Gerente Posventa.

Elaborado por: Autor

4.3.6 Presupuesto.

El presupuesto es la inversión que la empresa realiza para fortalecer conocimientos y desarrollar las competencias de los sucesores elegidos y que permitirá el beneficio para la organización de contar con el talento humano adecuado a mediano o largo plazo.

A continuación se detalla el presupuesto que la empresa debe destinar para el Plan de Capacitación y el Plan de Desarrollo de las competencias de los candidatos elegidos a sucesores para puestos claves.

Los valores mostrados no incluyen IVA, y se tomaron de cotizaciones recibidas durante el año 2018 en el área de Talento Humano de la empresa.

Los rubros contemplados en el plan de desarrollo se calcularon en función del costo hora de las personas involucradas en el proceso.

Tabla 58: Presupuesto del Plan de Capacitación

Año	2018
Empresa:	Comercializadora de Maquinaria Agrícola
Presupuesto:	Plan de Capacitación

TOTAL **\$67.120**

Sucesor a Gerente General

Capacitación	Forma	Tiempo	Costo	Observación	Total
Formación Técnica Fábrica	Presencial/Online	2 años	\$1.790	Es un total de 15 cursos de maquinarias, repuestos y servicios, 100% asume empresa	\$7.390
Programa Ejecutivo en Marketing y ventas	Presencial	6 meses	\$2.000		
Programa de Desarrollo Directivo	Presencial	10 meses	\$3.600		

Sucesor a Gerente Administrativo

\$13.580

Programa de Formación Gerencial	Presencial	9 meses	\$3.100	100% asumido por la empresa
Formación Técnica Fábrica	Online	1 año	\$880	Es un total de 7 cursos de maquinarias, 100% asumido empresa
Maestría en Administración de Empresas	Presencial	2 años	\$9.600	80% asumido por la empresa, 20% asumido por colaborador

Sucesor a Gerente Talento Humano

\$4.600

Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales	Presencial	1 año	\$4.000	80% asumido por la empresa, 20% asumido por colaborador
Actualización Legal Laboral	Presencial	Cada año	\$600	Se considera un periodo de 4 años, inicialmente. 100% asumido por la empresa

Sucesor a Gerente Financiero				\$15.300
Curso de Inglés	Presencial	18 meses	\$2.800	9 niveles de inglés. 100% asumido por empresa
Taller gestión de equipos y liderazgo	Presencial	2 meses	\$500	100% asumido por la empresa
Maestría en Finanzas	Presencial	2 años	\$12.000	80% asumido por la empresa, 20% asumido por colaborador
Sucesor a Gerente Comercial				\$11.850
Taller de planificación y organización	Presencial	1 mes	\$250	100% asumido por la empresa
Maestría en Administración de Empresas	Presencial	2 años	\$9.600	80% asumido por la empresa, 20% asumido por colaborador
Programa Ejecutivo en Marketing y ventas	Presencial	6 meses	\$2.000	100% asumido por la empresa
Sucesor a Gerente Posventa				\$12.350
Programa de Formación Gerencial	Presencial	6 meses	\$2.000	100% asumido por la empresa
Taller de costos y presupuestos	Presencial	3 meses	\$750	100% asumido por la empresa
Maestría en Marketing y ventas	Presencial	2 años	\$9.600	80% asumido por la empresa, 20% asumido por colaborador
Otros costos indirectos				\$2.050
	Insumos y materiales		\$300	
	1 Pasaje aéreo		\$850	
	Hospedaje		\$600	
	Alimentación		\$300	

Elaborado por: Autor

Tabla 59: Presupuesto del Plan de Desarrollo

Año	2018
Empresa:	Comercializadora de Maquinaria Agrícola
Presupuesto:	Programa de Desarrollo de Competencias

Métodos desarrollo de competencias					\$93.060
Sucesor a Gerente General					
Competencia	Método	Tiempo	Costo horas de trabajo	Periodicidad	Total
Liderazgo	Coaching	6 meses	\$6.640	2 veces por semana; 2 horas diarias	\$23.740
Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	6 meses	\$10.260	3 veces por semana; 2 horas diarias	
Empowerment	Mentoring	6 meses	\$6.840	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Sucesor a Gerente Administrativo					\$7.660
Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	6 meses	\$3.840	3 veces por semana; 2 horas diarias	
Trabajo en equipo	Proyecto equipo multidisciplinar	6 meses	\$1.260	3 veces por semana; 3 horas diarias	
Empowerment	Mentoring	6 meses	\$2.560	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Sucesor a Gerente Talento Humano					\$12.440
Liderazgo	Coaching	6 meses	\$6.640	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	6 meses	\$3.480	3 veces por semana; 2 horas diarias	

Empowerment	Mentoring	6 meses	\$2.320	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Sucesor a Gerente Financiero					\$16.640
Liderazgo	Coaching	6 meses	\$6.640	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	6 meses	\$6.000	3 veces por semana; 2 horas diarias	
Empowerment	Mentoring	6 meses	\$4.000	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Sucesor a Gerente Comercial					\$18.140
Liderazgo	Coaching	6 meses	\$6.640	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	6 meses	\$6.900	3 veces por semana; 2 horas diarias	
Empowerment	Mentoring	6 meses	\$4.600	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Sucesor a Gerente Posventa					\$14.140
Liderazgo	Coaching	6 meses	\$6.640	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Empowerment	Mentoring	6 meses	\$3.000	2 veces por semana; 2 horas diarias	
Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	6 meses	\$4.500	3 veces por semana; 2 horas diarias	
Otros costos indirectos					\$300
Insumos y materiales			\$300		

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el plan de capacitación detallado el valor estimado es de \$ 67.120,00, el cual se compone de los costos de los programas de formación, talleres, cursos y maestrías asignadas a los sucesores.

Respecto al plan de desarrollo se detalló el costo de las horas de trabajo por cada cargo, el costo se calculó en función del sueldo del Sucesor y el Sucedido, la duración que va a tener cada método de desarrollo y la periodicidad. El valor estimado es de \$ 93.060,00.

La inversión total que realizará la empresa es de \$ 160.180,00.

4.3.7 Cronograma del Plan de Capacitación y Desarrollo.

Es muy importante detallar cuál será el plan de trabajo, las fechas exactas durante las cuales los sucesores se capacitarán y/o formarán ya que esto nos ayudará a llevar un control adecuado de las actividades asignadas.

El cronograma del Plan de capacitación y desarrollo iniciará en Enero 2019, a continuación se detalla la información:

Tabla 60: Cronograma Plan de Capacitación y Desarrollo

Formación/Competencia	Método/Forma	Responsable	Calendario	Tiempo	Año 2019												Año 2020												Año 2021												Año 2022												Año 2023						Tiempo Total	
					MENS UAL												MENS UAL												MENS UAL												MENS UAL												MENS UAL							
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6		
Gerente General	Formación Técnica	Cursos virtuales y presenciales	DTC, Talento Humano, Sucesor	Ene - 2019 a Oct - 2021	24 meses	█												█												█												█												█						3 años y medio
	Programa Ejecutivo en Marketing y Ventas	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Jul - 2019 a Dic - 2019	6 meses	█												█												█												█												█						
	Programa de Desarrollo Directivo	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Ene - 2020 a Oct - 2020	10 meses	█												█												█												█												█						
	Liderazgo	Coaching	Coach (Interno o Externo), Talento Humano, Sucesor	Ene - 2021 a Jun - 2021	6 meses	█												█												█												█												█						
	Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Jul - 2021 a Dic - 2021	6 meses	█												█												█												█												█						
	Empowerment	Mentoring	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Ene - 2022 a Jun - 2022	6 meses	█												█												█												█												█						
Gerente Administrativo	Programa de Formación Gerencial	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Ene - 2019 a Sep - 2019	9 meses	█												█												█												█												█						4 años y medio
	Formación Técnica	Cursos virtuales y presenciales	DTC, Talento Humano, Sucesor	Ene - 2020 a Dic - 2020	12 meses	█												█												█												█												█						
	Maestría en Administración de Empresas	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Ene - 2020 a Dic - 2021	2 años	█												█												█												█												█						
	Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Ene - 2022 a Jun - 2022	6 meses	█												█												█												█												█						
	Trabajo en Equipo	Proyecto Equipo multidisciplinar	Talento Humano, Sucesor, miembros del equipo	Jul - 2022 a Dic - 2022	6 meses	█												█												█												█												█						
	Empowerment	Mentoring	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Ene - 2023 a Jun - 2023	6 meses	█												█												█												█												█						

Gerente Talento Humano	Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Ene - 2019 a Dic - 2019	12 meses	[Gantt bar: Ene 2019 - Dic 2019]												3 años y medio
	Actualización Legal Laboral	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Jun 2019, Jun 2020, Jun 2021, Jun 2022	1 vez al año	[Gantt bars: Jun 2019, Jun 2020, Jun 2021, Jun 2022]												
	Liderazgo	Coaching	Coach (Interno o Externo), Talento Humano, Sucesor	Ene - 2020 a Jun - 2020	6 meses	[Gantt bar: Ene 2020 - Jun 2020]												
	Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Jul - 2020 a Dic - 2020	6 meses	[Gantt bar: Jul 2020 - Dic 2020]												
	Empowerment	Mentoring	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Ene - 2021 a Jun - 2021	6 meses	[Gantt bar: Ene 2021 - Jun 2021]												
Gerente Financiero	Taller de gestión de equipos y liderazgo	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Ene - 2019 a Feb - 2019	2 meses	[Gantt bar: Ene 2019 - Feb 2019]												4 años y medio
	Maestría en Finanzas	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Abr - 2019 a Mar - 2021	2 años	[Gantt bar: Abr 2019 - Mar 2021]												
	Curso de Inglés	Presencial	Talento Humano, Sucesor	May - 2021 a Oct - 2022	18 meses	[Gantt bar: May 2021 - Oct 2022]												
	Liderazgo	Coaching	Coach (Interno o Externo), Talento Humano, Sucesor	Ene - 2022 a Jun - 2022	6 meses	[Gantt bar: Ene 2022 - Jun 2022]												
	Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Jul - 2022 a Dic - 2022	6 meses	[Gantt bar: Jul 2022 - Dic 2022]												
	Empowerment	Mentoring	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Ene - 2023 a Jun - 2023	6 meses	[Gantt bar: Ene 2023 - Jun 2023]												
Gerente Comercial	Taller de planificación y organización	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Ene - 2019 a Ene - 2019	1 mes	[Gantt bar: Ene 2019]												4 años y medio
	Programa ejecutivo en Marketing y Ventas	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Jul - 2019 a Dic - 2019	6 meses	[Gantt bar: Jul 2019 - Dic 2019]												
	Maestría en Administración de Empresas	Presencial	Talento Humano, Sucesor	Ene - 2020 a Dic - 2021	2 años	[Gantt bar: Ene 2020 - Dic 2021]												
	Liderazgo	Coaching	Coach (Interno o Externo), Talento Humano, Sucesor	Ene - 2022 a Jun - 2022	6 meses	[Gantt bar: Ene 2022 - Jun 2022]												
	Planificación y Visión Estratégica	Training in the job	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Jul - 2022 a Dic - 2022	6 meses	[Gantt bar: Jul 2022 - Dic 2022]												
	Empowerment	Mentoring	Talento Humano, Sucesor, Sucedido	Ene - 2023 a Jun - 2023	6 meses	[Gantt bar: Ene 2023 - Jun 2023]												

4.3.8 Estrategias de retención de sucesores.

Es importante destacar que la empresa ha dado su primer paso con la estrategia de fidelización de sus colaboradores al considerar al personal existente para ser sucesores de puestos claves en la organización. Este es un factor vital para obtener el compromiso de los sucesores elegidos y mantenerlos motivados pues formarán parte de un plan de capacitación y desarrollo que les permitirá posicionarse un cargo de alta dirección una vez cumplido el proceso. Sin embargo, es necesario considerar incentivos mientras dura el proceso de preparación de los sucesores para asegurar el éxito del plan diseñado.

A continuación se detallan los incentivos económicos y no económicos que se aplicarán:

Incentivos Económicos

- **Plan de capacitación y desarrollo:** Los valores a invertir por cada sucesor en los programas de formación, cursos, talleres etc. Son asumidos al 100% por la organización.
- **Revisión de sueldos:** Realizar el análisis del sueldo actual de los sucesores elegidos y ajustarlo a los valores por encima del mercado, esto porque como política de la organización los sueldos aprobados son los de la media del sector y esto implica que podría tener ofertas de trabajo con un mayor sueldo en otras organizaciones.

Incentivos No Económicos

- **Flexibilidad en horarios de trabajo:** Mientras dure la etapa de preparación, el sucesor estará sujeto a cumplir con las actividades detalladas en el plan de capacitación y desarrollo, por esto es importante dar la flexibilidad para que atienda asuntos personales y/o necesidades familiares. Asignar un día libre adicional al mes, e implementar el teletrabajo una vez por semana.
- **Comunicación:** Mantener a los sucesores informados sobre los avances de cada etapa y proceso, así como también involucrarlos en las reuniones donde se lleven temas sobre el futuro de la organización.

4.4 Traspaso del Sucesor.

En esta etapa habrá participación del sucesor y el predecesor con una responsabilidad compartida, el sucedido ocupante actual del cargo clave introducirá paulatinamente al sucesor en sus funciones permitiéndole la toma de decisiones importantes.

El proceso de traspaso del sucesor, para puestos donde el directivo se retire por jubilación, será de 1 año una vez culminado el plan de capacitación y desarrollo.

El área de Talento Humano deberá hacer un seguimiento para asegurar la armonía en la relación de los dos actores de esta etapa, debido que el predecesor puede enfrentarse a situaciones emocionales como la sensación de pérdida de su rol dentro de la organización. Además se debe tener en consideración que en la organización en general habrá incertidumbre al enfrentarse a este cambio de directivos.

En caso que el predecesor se retire de la empresa por renuncia voluntaria o despido, se hará un breve traspaso de 15 días. Las fases se mantienen, es decir, el sucesor seguirá cumpliendo con su plan de capacitación y desarrollo. Sin embargo, por esta situación emergente se deberá incrementar el seguimiento y acompañamiento al sucesor en sus nuevas funciones.

4.4.1 Acciones a tomar en la etapa de traspaso.

- Hacer un plan de comunicación a toda la organización sobre el cambio gerencial.
- El sucedido delegará funciones y toma de decisiones importantes al sucesor para que al término del primer año la transferencia de responsabilidades esté completa.
- Garantizar que el sucesor cuenta con todas las competencias y conocimientos necesarios para mantener la estabilidad de la organización.
- El área de Talento Humano con la retroalimentación del predecesor debe realizar evaluaciones periódicas de las actividades del sucesor durante este año de gestión.
- Durante este tiempo no se realizará el cambio formal del cargo al sucesor, ni se retirará el predecesor.

4.5 Retirada del Sucedido.

En esta etapa final se alcanza el objetivo del plan de sucesión, el sucesor se convierte en el nuevo gerente de la organización y el sucedido deja su ocupación a partir de ese momento.

En el caso que la retirada del sucedido sea por jubilación se debe considerar que el área de Talento Humano quien es encargado del seguimiento y control del plan de sucesión tiene que poner mayor atención al sucedido, debido que abandonar su labor puede ser un momento muy sensible para él.

4.5.1 Acciones a tomar en la etapa de retirada.

- Como empresa se debe asegurar que el sucedido cuente con todas las prestaciones que le permitirán tener suficientes recursos para vivir.
- Informar a toda la organización del cambio formal de la gerencia, rindiendo un homenaje y agradecimiento al sucedido por todos sus años de labores en la empresa.
- Se debe asegurar la restricción de los accesos informáticos de la persona que se retira: Usuarios, claves de acceso, contraseñas, correo electrónico.
- Se debe anular los accesos de seguridad como las tarjetas magnéticas de ingreso.

4.6 Ventajas del plan de sucesión.

Este diseño realizado permite una planificación de sucesión organizada en la empresa, debido que se analizó anticipadamente la necesidad de cubrir un puesto clave ante la retirada de su ocupante y así tener el talento disponible en el momento que se requiera.

Esta anticipación permite realizar un proceso de evaluación adecuado para identificar al mejor postulante y desarrollar las brechas identificadas, de esta manera la persona seleccionada ocupará el cargo manteniendo la productividad de la empresa y la continuidad operacional.

Este plan de sucesión disminuye la contratación de personal externo, cabe recalcar que este tipo de contrataciones para cargos gerenciales suelen tener altos costos, sumado a los periodos de adaptación de la nueva persona a la organización.

Otra ventaja es que permite tener colaboradores motivados, ya que sienten que pueden crecer dentro de la compañía y que la organización se preocupa por su desarrollo profesional. Esto también se traduce en la mejora de sus ingresos mensuales.

4.7 Desventajas del plan de sucesión.

Los planes de desarrollo y capacitación diseñados con el transcurso del tiempo pueden ser obsoletos, pues hoy en día la tecnología, métodos y técnicas avanzan a un ritmo acelerado. Estos cambios implican el tener que actualizar los presupuestos exigiendo mayores recursos de inversión.

Como se lo mencionó anteriormente el plan de sucesión fue diseñado considerando que el personal sucedido se retire de la empresa por jubilación, sin embargo podría darse que haya un retiro inesperado. Esto último provocaría la necesidad de un cambio emergente y el tiempo para realizarlo sería escaso.

Se pierde la inversión destinada al desarrollo del sucesor si este renuncia a la compañía.

CONCLUSIONES

Mediante la investigación realizada dentro de la empresa comercializadora de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil, se ha podido constatar que para todos los cargos gerenciales claves se cuenta con posibles sucesores para ocupar estos puestos.

Se ha podido verificar que la estructura que ha llevado el departamento de talento humano ha favorecido a la empresa, al contar con el recurso adecuado para asumir sus responsabilidades y nuevos retos.

Una vez analizados los factores que influyen dentro del diseño de un plan de sucesión para puestos claves se ha podido confirmar que la mayoría de los postulantes tienen buen puntaje en la competencia de orientación al cliente interno y externo, siendo esto muy favorable para la empresa en vía de tener relaciones comerciales más productivas.

Los resultados que arrojaron las evaluaciones de los diferentes colaboradores, denotaron que éstos tienen buen desempeño al momento de realizar trabajos en equipo, permitiendo crear una sinergia y adecuada comunicación entre las distintas áreas de la compañía.

Luego de revisar el presupuesto de este plan de sucesión en conjunto con la empresa foco de este estudio, la misma está dispuesta a realizar la inversión a pesar de ser alta (de \$ 160.180,00). La organización tiene claro que estos valores son a largo plazo y que los desembolsos serán amortiguados a través del tiempo.

Con las evaluaciones y análisis realizados se pudo elegir al mejor postulante para cada área y cumplir con la garantía que se cuenta con el personal idóneo ante la retirada de algún gerente, manteniendo la rentabilidad en la empresa.

Para que una empresa se mantenga a través de los años, siempre es necesario anticiparse a los acontecimientos y/o problemas mediante una buena planificación. El plan de sucesión diseñado es un medio para conseguir este objetivo.

RECOMENDACIONES

Es necesario que se mantenga la unidad por parte de los colaboradores de la empresa de maquinaria agrícola, ya que así se podrán obtener beneficios en la actividad que se está diseñando como es el plan de sucesión para puestos claves de la empresa familiar.

El trabajo en grupo favorece a todo el personal, de esta manera se pueden exponer diferentes criterios y plasmar las ideas. Se recomienda implementar un plan de desarrollo para todos los colaboradores pues esto los mantiene motivados y comprometidos con la organización.

Fortalecer las relaciones que existen entre el personal que labora en la empresa y los consumidores, porque de esta manera habrá expansión de mercado en el campo de maquinarias agrícolas y se podrá a llevar con satisfacción todo planteamiento que se realice a futuro en la empresa.

Una vez posicionados en el cargo clave los sucesores elegidos, se recomienda analizar los tiempos y establecer el nuevo plan de sucesión para el siguiente traspaso.

La persona encargada de gestionar el plan de sucesión (en este caso del área de Talento Humano) deberá de cuidar los detalles para el desarrollo del mismo, para ello, se recomienda coordinar cuatro reuniones durante el año, para evaluar los avances de cada etapa del plan de sucesión. Según (Llaurador, 2009) la duración de un proceso de sucesión oscila entre 5 a 10 años, siendo la fase de preparación del sucesor la que demanda más tiempo dependiendo del perfil del sucesor.

Se debe tener claro en todo momento que se podría suscitar un cambio emergente si el sucedido renuncia, muere o es despedido, ante esta situación las fases de sucesión se mantienen pero los tiempos apremian.

Con las sugerencias dadas respecto al desarrollo de los sucesores elegidos, la empresa podrá definir el tiempo en el que se realizará ya que esto depende del presupuesto y decisión de los altos directivos de la compañía.

REFERENCIAS

- Alberto Barrera, J. A., & Rosales Hernández, S. C. (Noviembre de 2015). *Plan de sucesión como herramienta administrativa para innovar la gestión de talento humano de la empresa Alimnetos Rápidos y Económicos Salvadoreños S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla*. Obtenido de Universidad de El Salvador. Centro América: <http://ri.ues.edu.sv/9372/1/ARYES%202016.pdf>
- Alles, M. (2006a). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006b). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Metodo 12 pasos para el autodesarrollo*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=75&M%E9todo+12+pasos+para+el+autodesarrollo+%96+Parte+I>
- Alles, M. (2016). *Diccionario de preguntas. La trilogía*. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica SA.
- Álvares, S. (27 de 11 de 2017). 4 Prácticas para tener empresas familiares exitosas. *Expansión*. Obtenido de <http://expansion.mx/emprendedores/2017/11/27/4-practicar-para-tener-empresas-familiares-exitosas>
- Alvira, F. (1993). *Perspectiva cualitativa - perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica*. Reis.
- Baldwin, M. (2000). *The Strategy of Succession Planning*. Obtenido de <http://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>
- Betancourt, G., Vergara, M. P., & Ramírez, J. B. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares Colombianas. *Cuadernos Administrativos*, 269-292.
- Calvo, J., & Valentín, J. (abril de 2015). PYMES RESISTENTES A LAS CRISIS: FACTORES RELEVANTES. *Boletín de Estudios Económicos*, 70(214), 5-29. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1681284855/E0A2DC0184401CPQ/63?accountid=171402>
- Campoverde, F. (2012). *Evaluación educativa*. Obtenido de https://issuu.com/frocaval/docs/conceptos_de_evaluacion_seg_n_vari
- Canal, N. (2006). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes*. Obtenido de <http://www.revistasden.org/files/9-cap%209.pdf>
- Cegarra. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Charria Ortiz, V., Sasosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A., López Lesmes, C. N., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Redalyc*, 133-165. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chomsky, N. (2001). *El beneficio es lo que cuenta: Neoliberalismo y orden global*. (Vol. 60). Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Conceptos y Definiciones. (s.f.). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/competencias/>

- Constitución de la República del Ecuador . (2008). *capítulo sexto Trabajo y Producción*. Ecuador.
- Corona, L., Gómez Paz, C. A., & Gómez Camacho, M. (2017). Plan de sucesión en empresas familiar: El caso de una panificadora. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 114-139.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Dirección Regional de Salud Huánuco. (2015). *Formato para evaluar el desempeño laboral del personal que labora en las aclas de la región de salud Huánuco*. Obtenido de Minsa.gob: <http://www.minsa.gob.pe/diresahuanuco/SBASICOS/directivas/2015/FORMATOE VAPERSONALACLAS2015.pdf>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. (Primera ed.). Argentina: El Ateneo.
- Domingo, J., & Delgado, M. (2000). *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Obtenido de Modelos de Gestión por Competencias: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competicencias.pdf
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Revista SCIELO*, 1-20.
- Durán Encalada, J. (2013). *Determinando problemas e iniciando cambios en la empresa familiar*. Centro de investigación de empresas familiares.
- Durán, M., & Omar, A. (Marzo de 2016). *MiUneSpace*. Obtenido de Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la empresa "El Navegante C.A." Municipio Libertador, DTTO. Capital, año 2015.: <http://www.miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/2825/1/TG5552.pdf>
- Escuela Politecnica Nacional. (2008). Obtenido de <file:///C:/Users/Kuma%20Adonai/Desktop/CD-1868.pdf>
- Espinoza, V. B. (2006). *Motivacion laboral y compensaciones* . Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf
- Guinjoan, M., & LLauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión* . Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta ed.)*. México: McGraw-Hill.
- IDC inline. (28 de 11 de 2017). Empresas familiares podrían ampliar su permanencia y crecimiento. *IDC inline*.
- IIAP. (Julio de 2013). *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas*. Obtenido de Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos: <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/4.pdf>
- Lansberg, I. (1988). La conspiración de la sucesión. *La empresa familiar* , 65-77.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA.
- Ley de compañías. (1999). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO . (2004). *Art 4.-Partes relacionada*. Ecuador.
- Llaurador, M. G. (2009). *Fundacion Indice de España*. Obtenido de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Guia_Sucesion.pdf

- Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2008). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?* Obtenido de UAEH:
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/pymes_familiares_y_no_familiares__empresas_diferentes.pdf
- Monte, A. P., Barquero Madrigal, B., & Borges Fernandez, A. (2012). *Sistema de medición de desempeño en PYMES - un estudio de caso* . Obtenido de Instituto Técnico de Braganca:
https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8905/1/Cap_15_526_Sistemas%20de%20medici%C3%B3n_PF526.pdf
- Murillo, J., & Martínez-Garrido, C. (2010). *Investigación etnográfica*. Madrid: UAM.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición de plan de contingencia*. Obtenido de
<https://definicion.de/plan-de-contingencia/>
- Pichon- Riviere, E. (1985). *El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social*. Publisher Nueva vision .
- Pons, N., Pérez, Y., Stiven, E., & Quintero, L. (junio de 2014). Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para mejorar el desarrollo de equipos de proyectos informáticos. *Revista Española de Documentacion Científica*, 37(2), 1-14.
 Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/1530647678/71A9F5D9A1704E66PQ/18?accountid=171402>
- Quisbert, E. (2007). *La sucesión*. Obtenido de <http://ermoquisbert.tripod.com/suc/02.pdf>
- Ramos, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Reglamento para aplicación de la ley de regimen tributario interno, LORTI. (2010).
 Obtenido de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-Suplemento-209-Decreto-Ejecutivo-374.pdf>
- Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Romero, M. B. (2008). *MODELO SISTÉMICO BASADO EN COMPETENCIAS PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS*. Morelia: SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO . Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sans Zapata, M. (2012). *¿QUÉ ES EL COACHING?* . Obtenido de
<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Scribano. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Argentina: Prometeo.
- Trissa Strategy. (2017). *El Consejo de Administración: ¿Qué es y cuáles son sus funciones?* Obtenido de <http://www.trissa.com.mx/articulos/el-consejo-de-administracion--que-es-y-cuales-son-sus-funciones->
- Vidal, P. (2006). *Conceptos básicos de codesarrollo*. Obtenido de
http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/2006-06_conceptos_codesarrollo.pdf
- Zapata, M. (2010). Evaluación de competencias en entornos virtuales de aprendizaje y docencia universitaria. *Revista de Educación a Distancia*, 1-34.

ANEXOS

Anexo 1. Formato Encuesta

ENCUESTA

La presente encuesta posee tiempo límite de 30 minutos, la forma de aplicación es individual y anónima, va dirigida a los colaboradores, con la finalidad de realizar un Diseño de un Plan de Sucesión para puestos claves en una Empresa Familiar Comercializadora de Maquinaria Agrícola. Cabe indicar que la presente encuesta se la realiza con fines investigativos realizados en un trabajo de titulación.

INSTRUCCIONES: Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la opción que estime conveniente, cuando sea necesario justifique su respuesta.

1. Seleccione su género:

Masculino

Femenino

2. Seleccione el rango de su edad:

18 – 25
26 – 30

31 – 35
36 – 40

41 – 45
46 – en adelante

3. Nivel de estudio:

Bachillerato
Universitario

Técnico / Tecnólogo
Posgrado

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Organización?:

De 1 a 4 años
De 5 a 8 años
De 9 a 12 años
De 13 a 16 años
17 años o más

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?:

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?:

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
De 5 a 8 años	<input type="checkbox"/>
De 9 a 12 años	<input type="checkbox"/>
De 13 a 16 años	<input type="checkbox"/>
17 años o más	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es el nombre de la Dirección de Área o Funcional a la que pertenece?

8. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?:

Verbalmente	<input type="checkbox"/>
Por escrito	<input type="checkbox"/>
Ningún medio formal	<input type="checkbox"/>
Todavía no conoce	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?:

Los objetivos de la organización	<input type="checkbox"/>
Los objetivos de su área / dpto.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos de su puesto	<input type="checkbox"/>
Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera que la misión, visión, valores establecidos y políticas se cumplen a cabalidad dentro de la organización? Sí No ¿Por qué?

11. ¿Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente? Sí No ¿Por qué?

12. Cuando usted ingresó a la organización ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?

Durante la contratación

Posicionado en el puesto

No hubo inducción formal

13. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área o departamento al que pertenece?:

Mensualmente

Trimestralmente

Anualmente

No recibe capacitación

14. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?:

Mensualmente

Semestralmente

Anualmente

No evalúan mi desempeño

15. Cuando ingresó a trabajar a la organización o cuando pasó a tomar un nuevo puesto, ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

Lo capacitaron formalmente

Le explicó el jefe / compañero

Aprendió en el puesto

16. Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización? Sí No ¿De qué?

17. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos? Sí No ¿Por qué?

18. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo? Sí No ¿Por qué?

19. ¿Qué entiende por plan de sucesión? Explique

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2. Formato Entrevista

ENTREVISTA

La presente entrevista es individual va dirigida a los colaboradores, con la finalidad de realizar un Diseño de un Plan de Sucesión para puestos claves en una Empresa Familiar Comercializadora de Maquinaria Agrícola. Las respuestas serán utilizadas con fines investigativos previo a un trabajo de titulación donde los resultados serán analizados de manera cualitativa y presentados de manera anónima.

1.¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿Cómo?

2.¿Considera que las funciones que usted realiza son claves para la empresa? ¿Por qué? Explique

3.¿En la empresa existe algún sucesor de su cargo? ¿Alguna otra persona conoce sus funciones?

4.¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

5.¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

6.¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

7.¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

8.¿Considera importante la elaboración de un plan de sucesión para puestos claves? ¿Por qué? Explique

9.¿Cuáles deberían ser las competencias y características del perfil de su puesto? ¿Por qué? Explique

10.¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

11.¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

12.¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

13.¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?

14. En su opinión, ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

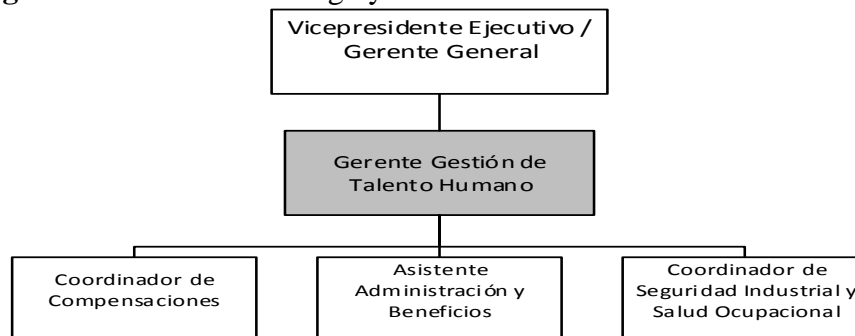
Anexo 3. Análisis documental.: Descripción y perfil del puesto

Perfil del puesto Gerente de Talento Humano

I. Descripción del Cargo:	Área:	Gestión de Talento Humano
	Reporta a:	Vicepresidencia Ejecutiva / Gerencia General
	Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional • Coordinador de Compensaciones • Asistente de Administración y Beneficios
II. Perfil del Cargo:	Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Psicología Organizacional o carreras afines
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección • Proceso de capacitación y desarrollo • Conocimientos de legislación laboral
	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • De 4 a 5 años en cargos similares
	Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Orientación al Cliente • Orientación a Resultados • Transparencia
	Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empowerment

III. Misión del Cargo:	Es responsable de proporcionar el asesoramiento adecuado a toda la organización para garantizar el cumplimiento de las políticas del área y los lineamientos de la empresa para el correcto desarrollo del talento humano.
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IV. Organigrama: ubicación del cargo y definición de la línea de mando.



V. Funciones, Responsabilidades y Autoridades:	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento del reglamento interno de la empresa; así como dirigir y asegurar el cumplimiento de las políticas internas que rigen dentro del Grupo.
-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas. • Asesorar e informar a los Ejecutivos acerca de todas las actividades inherentes al desarrollo de las Relaciones Laborales. • Responsable del control de presupuesto de colaboradores de toda la organización para el respectivo análisis del headcount por área. • Controlar la relación de plazas productivas vs administrativas. • Asegurar que los requerimientos de personal por creaciones y adiciones de puesto cuenten con la aprobación respectiva del Comité Ejecutivo. • Receptar los requerimientos de personal de toda la organización. • Confirmar nombre del cargo, perfil, funciones, sueldo, tipo de contrato y si el sueldo tiene algún variable. • Garantizar que el proceso de selección, contratación e inducción cumpla con los lineamientos de la política, para garantizar que la empresa incorpora a los candidatos idóneos. • Controlar el cumplimiento del entrenamiento que deben recibir los nuevos colaboradores. • Administrar el proceso de evaluación de periodo de prueba (90 días) para asegurar que los colaboradores idóneos continúen con la contratación indefinida. • Elaborar y mantener actualizados los organigramas y descripciones de cargo de toda la organización. • Actualizar las tablas de cargos y llevar el control de plazas ocupadas y vacantes. • Asegurar la correcta promoción interna de los colaboradores para garantizar el éxito en sus nuevas funciones. • Detectar necesidades de capacitación en las áreas. • Elaborar y ejecutar el plan de capacitación de todo el Grupo a nivel nacional. • Administrar el proceso de evaluación de desempeño. • Desarrollar planes de carrera y sucesión. • Ejecutar de manera anual la encuesta de clima organizacional. • Mantener actualizados a todos los colaboradores por medio de comunicados internos con información relevante a la organización. • Supervisar la correcta ejecución y administración del sistema de compensaciones. • Llevar un control de la conciliación de cuentas que tengan relación con el rol de pagos de los colaboradores.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los presupuestos asignados para los procesos de selección, capacitación, desarrollo y beneficios de los colaboradores. • Supervisar y controlar la administración de los beneficios otorgados a los colaboradores. • Dirigir y ejecutar actividades, proyectos, planes y programas orientados a promover la calidad de vida en el trabajo, la integración de los colaboradores y sus familias • Supervisar y dar seguimiento a los programas y actividades orientadas a la salud integral de los colaboradores y la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. • Mantener actualizadas a todas las Gerencias y Jefaturas sobre los cambios y modificaciones en las políticas internas de la empresa y en la ley laboral. • Llevar el manejo mensual de los indicadores de gestión del área. • Dar seguimiento a todos los planes de acción establecidos con el fin de mejorar la gestión del área y de la empresa. • Realizar las tareas adicionales asignados por su jefe respectivo. • Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VI. Comunicación:	Interna: Con todos los colaboradores de la empresa Externa: Proveedores varios
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

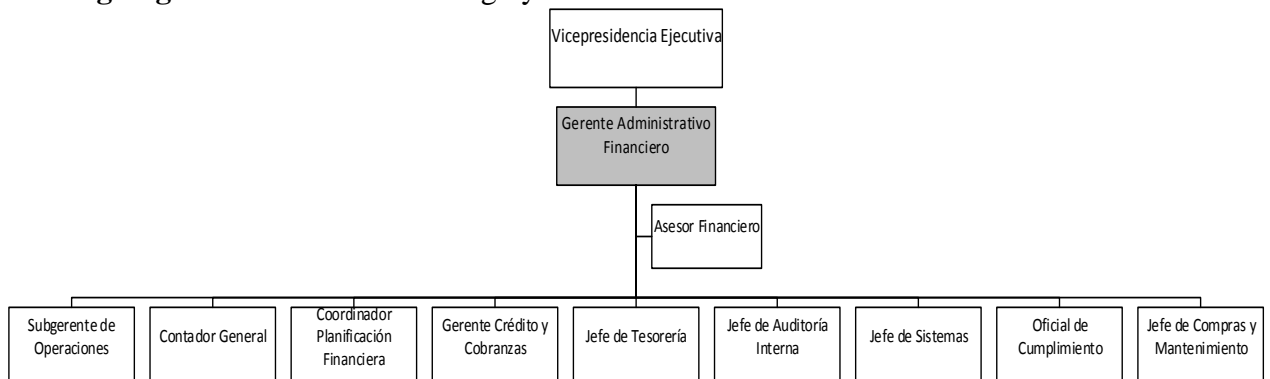
Firma del Jefe de Área:	Firma Titular del Cargo:

Perfil del puesto Gerente de Administración y Finanzas

I. Descripción del Cargo:	Área:	Administración
	Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Vicepresidencia Ejecutiva
	Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Auditoría Interna • Asesor Financiero
II. Perfil del Cargo:	Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Ingeniería Comercial, Economía, CPA, Finanzas, Administración de Empresas o carreras afines. • Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o afines al cargo.
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Análisis Financiero • Tributación e impuestos • Planificación estratégica • Manejo de indicadores financieros • Manejo avanzado de utilitarios (preferiblemente)
	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años en cargos similares
	Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Orientación al Cliente • Orientación a Resultados • Transparencia
	Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empowerment

III. Misión del Cargo:	Es responsable de realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, manejo de presupuestos, costeo, pago de obligaciones y registro contable que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa.
-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IV. Organigrama: ubicación del cargo y definición de la línea de mando.



V. Funciones, Responsabilidades y Autoridades:	<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante la Gerencia General y Vicepresidencia Ejecutiva, por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa. • Responder por la elaboración y presentación oportuna ante la Gerencia General y Vicepresidencia Ejecutiva de los estados financieros. • Elaborar los informes de gestión que solicite la Gerencia General y Vicepresidencia Ejecutiva. • Planear y proyectar el presupuesto de pagos y gastos de la compañía. • Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área. • Definir y aplicar los parámetros para el presupuesto de ingresos, gastos y compra de activos, de acuerdo con las políticas definidas por Gerencia General y Vicepresidencia Ejecutiva. • Controlar y autorizar la adquisición de bienes y servicios, controlar su suministro, almacenamiento, distribución y uso. • Realizar las tareas adicionales asignados por su jefe respectivo. • Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
-------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VI. Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> -Control del gasto administrativo vs. el gasto de ventas. -Control anual del presupuesto asignado a cada Departamento. -Manejo de indicadores de: liquidez, eficiencia, desempeño, productividad y endeudamiento.
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VII. Comunicación:	Interna: Todos los colaboradores de las empresas del Grupo. Externa: Instituciones Financieras, Auditores Externos, Proveedores varios.
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

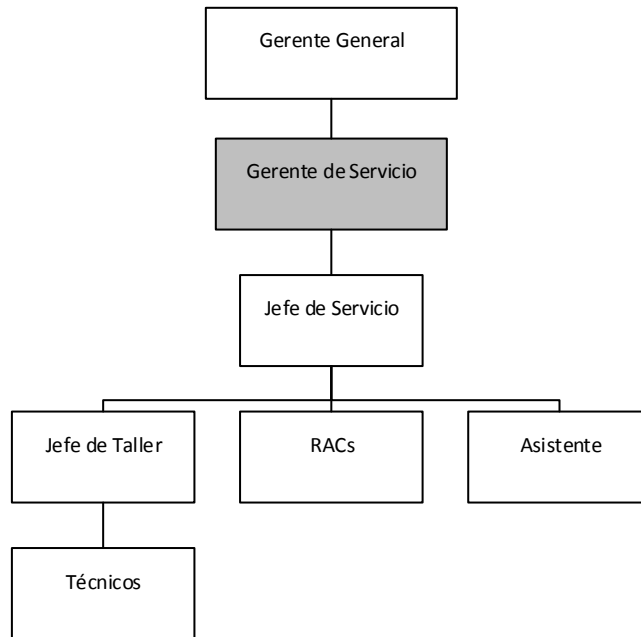
Firma del Jefe de Área:	Firma Titular del Cargo:
--------------------------------	---------------------------------

Perfil del puesto Gerente Nacional de Postventa

I. Descripción del Cargo:	Área:	Posventa / Servicio
	Reporta a:	Gerente General
	Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Servicio • Jefe de Taller • RACs • Técnicos • Asistente
II. Perfil del Cargo:	Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de Ing. Comercial, Administración de Empresas, Ing. Mecánica, Ing. Industrial y/o carreras afines. • Maestría en Marketing, ventas o afines al cargo.
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Indicadores • Planificación Estratégica • Elaboración de Presupuestos • Equipos Agrícolas
	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 años en cargos similares
	Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Orientación al Cliente • Orientación a Resultados • Transparencia
	Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empowerment

III. Misión del Cargo:	Es responsable de planificar, dirigir y controlar las actividades operativas, administrativas y comerciales del área de Servicio de Talleres, mediante la implementación de planes, políticas y estrategias de negocios y administración de recursos, que permitan lograr los objetivos, manteniendo rentabilidad para la compañía y garantizando satisfacción a los clientes.
-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IV. Organigrama: ubicación del cargo y definición de la línea de mando.



<p>V. Funciones, Responsabilidades y Autoridades:</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Asegurar que la atención que recibe el cliente sea óptima, a través de la supervisión, análisis de información e implementación de herramientas que permitan evaluar la satisfacción de los mismos y tomar decisiones.• Controlar que se cumplan adecuadamente las políticas y procedimientos de fábrica en cuanto a los procesos de mantenimiento y reparación, en los diferentes modelos de maquinarias y equipos.▪ Definir acciones que permitan asegurar la calidad y garantía de los trabajos realizados en el Taller.• Realizar, analizar y controlar el presupuesto de facturación del área para tomar acciones que permitan lograr su cumplimiento, asegurando un óptimo servicio y rentabilidad para la empresa.• Identificar oportunidades comerciales, establecer contactos y realizar negociaciones favorables para la empresa, con el fin de lograr los objetivos de facturación establecidos.• Solicitar, supervisar y revisar la elaboración de presupuestos para entregar cotizaciones de reparación a clientes individuales o corporativos.• Elaborar reportes referentes a las maquinarias atendidas y horas facturadas.• Atender los requerimientos y solicitudes de auditoría de las fábricas.
--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que se cumplan los requisitos de garantías de los equipos y coordinar con la fábrica las autorizaciones especiales. • Análisis de las órdenes de trabajo aperturadas y facturadas. • Elaborar análisis de los reclamos realizados por garantías a fábrica y la solución de éstos. • Proporcionar toda la información solicitada por fábrica en el sistema, así como la elaboración de los reportes anuales solicitados. • Presentar informes y estadísticas de las órdenes de trabajo por garantía de los clientes. • Mantener al personal a su cargo con los conocimientos y habilidades necesarias, preocupándose por su desarrollo personal y profesional en coordinación con el área de Talento Humano. • Garantizar la seguridad de las maquinarias en los Talleres, a través de la supervisión y determinación de políticas. • Garantizar el orden, limpieza y adecuado mantenimiento de las máquinas y herramientas que se emplean en los Talleres, manteniendo supervisión, control y planificación en las actividades relacionadas. • Controlar que se cumplan las políticas, normas y procedimientos orientados a la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades relacionadas con el mismo y cuidado del medio ambiente. • Planificar y dirigir la implantación del proceso de calidad en los Talleres, elaborando una detallada planificación de las etapas a seguir y desarrollando herramientas de seguimiento y evaluación del proceso. • Preparar informes referentes a cobertura y participación de mercado, rentabilidad de clientes, evaluación de la competencia, evaluación de la demanda, con el fin de ser presentados a la Gerencia General y sirvan para tomar decisiones. • Realizar estudios de mercado tendientes a identificar su segmento objetivo, clientes potenciales y sus necesidades, con miras a desarrollar estrategias que permitan incrementar la participación de mercado. • Desarrollar y presentar políticas, estrategias y programas de comunicación y mercadeo para mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía como líder en servicio. • Desarrollar planes estratégicos del negocio, en función de los requerimientos del mercado y las oportunidades del entorno. • Desarrollar una base formal de clientes actuales y potenciales.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y proponer la implantación de recursos, tecnologías y herramientas necesarias para optimizar los procesos del área. • Verificar el fiel cumplimiento a las políticas de crédito en talleres, con el fin de evitar riesgos para la empresa. • Realizar el control de calidad asegurándose de que hayan efectuado todos los requerimientos solicitados por el cliente. • Realizar las tareas adicionales asignados por su jefe respectivo. • Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VI. Comunicación:	Interna: Con todos los colaboradores de la empresa. Externa: Fábrica y Clientes.
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

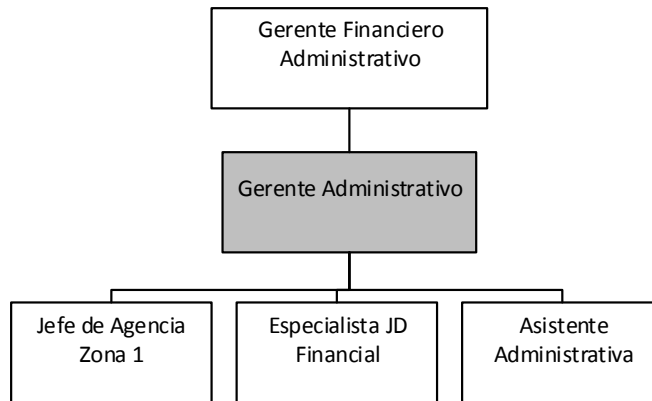
Firma del Jefe de Área:	Firma Titular del Cargo:
--------------------------------	---------------------------------

Perfil del puesto Gerente Administrativo

I. Descripción del Cargo:	Área:	Administración
	Reporta a:	Gerente General
	Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Agencia Zona 1 • Especialista JD Financiera • Asistente Administrativa
II. Perfil del Cargo:	Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Ing. Comercial, Administración de Empresas, Economía y/o carreras afines al cargo. • Maestría en Administración de Empresas y/o afines al cargo (<i>preferiblemente</i>)
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación económica y societaria • Idioma Inglés • Manejo de indicadores de gestión • Compras públicas • Planificación estratégica • Elaboración de presupuestos • Equipos agrícolas
	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 años en cargos similares
	Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Orientación al Cliente • Orientación a Resultados • Transparencia
	Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empowerment

III. Misión del Cargo:	Es responsable de planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa, así como de llevar los registros y controles necesarios que garanticen la rentabilidad económica y financiera de la organización.
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IV. Organigrama: ubicación del cargo y definición de la línea de mando.



<p>V. Funciones, Responsabilidades y Autoridades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de Compras Públicas de todas las Divisiones de la empresa a nivel nacional. • Mantener la relación de desarrollo de concesionarios con fábrica, así como la implementación del proceso de evaluación por excelencia. • Dar seguimiento y revisar en conjunto con los Abogados externos de la empresa todos los casos legales por juicios de aprensión de maquinaria • Revisar todo el tema legal previo a la firma de la Gerencia General. • Desarrollar y dar manejo a los indicadores financieros de fábrica. • Ser responsable del DFA (Dealer Financial Analysis). • Coordinar con sistemas la creación y eliminación de usuarios, así como la asignación de permisos requeridos por los colaboradores de la empresa dentro del sistema informático. • Dar seguimiento a los diferentes requerimientos que no son solucionados por Sistemas. • Revisar y autorizar las liquidaciones de viajes. • Firmar vales de caja chica. • Revisar las cajas chicas a nivel nacional. • Revisar las comisiones de la División Maquinaria a nivel nacional. • Elaborar las provisiones de las comisiones de la División Maquinaria a nivel nacional para entregar mensualmente al departamento contable. • Controlar y dar seguimiento al personal administrativo que da soporte a la empresa. • Dar soporte a la Gerencia General cuando está ausente de oficina en los temas asignados a su cargo.
--------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Firmar las guías de remisión, actas de entrega de recepción de Maquinaria, órdenes de compra pre autorizadas (con proveedores específicos). • Dar el visto bueno respectivo previo al proceso de pago de facturas (de todas las Divisiones de la empresa). • Ser responsable de la parte financiera con fábrica (revisión de créditos, visitas a clientes, manejo de la cartera de clientes, seguimiento a la mora y seguros, gestión de contratos y pagarés y cartas de desembolsos). • Elaborar y revisar las tablas de amortización, reliquidación de deudas e intereses en mora. • Autorizar el pago de horas extras para los Guardias de Seguridad. • Atender requerimientos a los Ingenios, y otras compañías en temas administrativos. • Atender clientes en Matriz cuando no hay equipo de ventas disponible. • Dar los listados de los inventarios para las prendas bancarias, comerciales y financieras de manera mensual. • Dar seguimiento a las Auditorías Internas de la empresa y dar soporte al área. • Supervisar los costeos de la División Maquinaria por cada negocio que se factura. • Firmar las órdenes de facturación de la División Maquinaria. • Sacar la aprobación de los créditos con la Gerencia General. • Revisar los estudios de crédito que realiza el área de Crédito y Cobranzas. • Participar en el proceso de crédito previo a la venta de Maquinaria. • Dar seguimiento a casos complejos de cobranzas en conjunto con la Gerencia de Crédito y Cobranzas y el equipo de Ventas. • Aprobar las liquidaciones de compra. • Calificar a la empresa como proveedor con los clientes que lo requieran. • Dar soporte a la Gerencia Comercial cuando está ausente, en los temas que queden a su cargo. • Dar seguimiento y resolver todos los problemas que tiene el equipo de Ventas y todos los temas que no son solucionados por las demás Divisiones. • Realizar las tareas adicionales asignados por su jefe respectivo. • Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

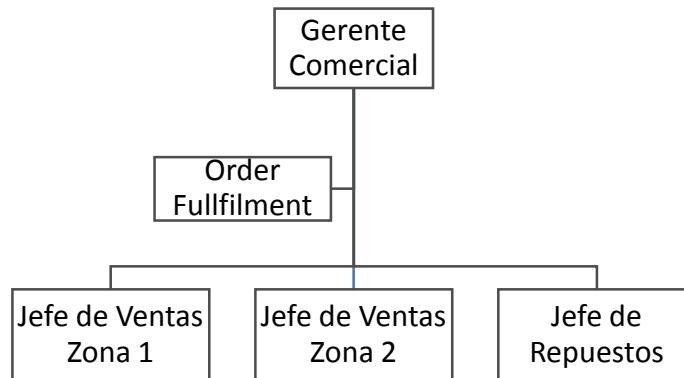
VII. Comunicación:	Interna: Con todos los colaboradores de la empresa. Externa: Fábrica, Clientes, Proveedores, Entidades Financieras y Públicas.
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Firma del Jefe de Área:	Firma Titular del Cargo:
--------------------------------	---------------------------------

Perfil del puesto Gerente Comercial

I. Descripción del Cargo:	Área:	Comercial
	Reporta a:	Gerente General
	Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Ventas Zona 1 • Jefe de Ventas Zona 2 • Jefe de Repuestos • Order Fullfilment
II. Perfil del Cargo:	Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Ing. Comercial, Economía y/o carreras afines al cargo. • Maestría en Administración de Empresas y/o afines al cargo (<i>preferiblemente</i>).
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Ventas • Manejo de indicadores de gestión • Análisis de Costos • Planificación estratégica • Elaboración de presupuestos • Equipos agrícolas
	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 años en cargos similares
	Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Orientación al Cliente • Orientación a Resultados • Transparencia
	Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empowerment
III. Misión del Cargo:	Es responsable de planificar, dirigir y controlar las actividades comerciales de las diferentes líneas que maneja la compañía mediante la implementación de planes, políticas y estrategias de negocio y administración de recursos, logrando los objetivos de ventas y manteniendo la rentabilidad para la compañía.	

IV. Organigrama: ubicación del cargo y definición de la línea de mando.



<p>V. Funciones, Responsabilidades y Autoridades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de ventas y metas a lograr por cada línea de maquinaria que maneja la compañía y monitorear su cumplimiento. • Organizar y planificar las actividades necesarias para asegurar la cobertura de los territorios, en cuanto a la comercialización de las maquinarias. • Desarrollar planes estratégicos del negocio en función de los requerimientos del mercado y las oportunidades del entorno. • Preparar informes regulares y especiales que presten atención a los proyectos tales como cobertura, rentabilidad de negocios, evaluación de la competencia, evaluación de la demanda con el fin de ser presentados a la Gerencia General. • Definir estrategias comerciales que incluyan el establecimiento de objetivos de ventas considerando todos los equipos y productos para garantizar que la empresa cumpla con la rentabilidad esperada. • Establecer contactos individuales y corporativos que permitan desarrollar negociaciones favorables para la compañía. • Asesorar y apoyar a los vendedores en las negociaciones. • Planificar y supervisar las actividades de publicidad de la compañía, preparación y producción de comerciales, selección de medios y pauta, presupuesto de publicidad y evaluación de su impacto. • Desarrollar investigaciones de mercado orientadas a establecer la participación de la compañía en el mercado. • Tomar decisiones sobre compras y pedidos de maquinarias en coordinación con los jefes de cada línea, en base a proyecciones de mercado para asegurar
--------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>que se cuente con el stock de maquinarias necesarias para abastecer la demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener comunicación con la fábrica para obtener subsidios que permitan hacer descuentos en maquinarias de modelos antiguos. • Llevar a cabo reuniones semanales con los vendedores para intercambiar información comercial y definir acciones a seguir. • Realizar información consolidada para entregar a fábrica respecto a las ventas, facturación y pedidos realizados. • Controlar que existan los repuestos necesarios para abastecer a las nuevas maquinarias que se han adquirido. • Mantenerse al tanto de actualizaciones en la ley referente al sector agrícola que pueda afectar el negocio. • Desarrollar indicadores que permitan evaluar la gestión del personal de ventas a su cargo. • Realizar las tareas adicionales asignados por su jefe respectivo. • Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VI. Indicadores de Gestión:	Ventas reales vs. Ventas proyectadas Crecimiento en ventas mensual y anual respecto al año anterior Margen Neto sobre ventas
------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

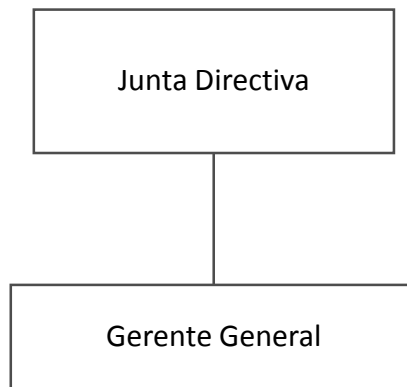
VII. Comunicación:	Interna: Con todos los colaboradores de la empresa. Externa: Fábrica, Clientes, Proveedores, Entidades Financieras y Públicas.
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Firma del Jefe de Área:	Firma Titular del Cargo:
--------------------------------	---------------------------------

Perfil del puesto Gerente General

I. Descripción del Cargo:	Área:	Gerencia General
	Reporta a:	Junta Directiva
	Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Financiero • Gerente Talento Humano • Gerente Administrativo • Gerente Comercial • Gerente Posventa
II. Perfil del Cargo:	Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Ing. Comercial, Economía y/o carreras afines al cargo. • Maestría en Administración de Empresas y/o afines al cargo (<i>preferiblemente</i>).
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos Agrícolas • Ventas y Marketing • Análisis de Costos • Planificación estratégica • Elaboración de presupuestos • Finanzas
	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • De 8 años en cargos similares
	Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Orientación al Cliente • Orientación a Resultados • Transparencia
	Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empowerment
III. Misión del Cargo:	<p>Es responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial de la organización, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Define los objetivos organizacionales, planificando el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Informar a la Junta Directiva todo lo concerniente a la empresa.</p>	

IV. Organigrama: ubicación del cargo y definición de la línea de mando.



<p>V. Funciones, Responsabilidades y Autoridades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal de la Empresa. • Participar en reuniones con la Junta Directiva, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general. • Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones. • Revisar y aprobar los planes de trabajo de cada una de las Gerencias. • Ejecutar y transmitir los acuerdos pronunciados por la Junta Directiva. • Establecer contactos individuales y corporativos que permitan desarrollar negociaciones favorables para la compañía. • Velar por la maximización de las utilidades de la empresa. • Aprobar los presupuestos de la empresa • Mantener relaciones constantes con los clientes más representativos para la empresa. • Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
--------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>VI. Indicadores de Gestión:</p>	<p>Cumplimiento de presupuestos. Cumplimiento de objetivos anuales.</p>
-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

<p>VII. Comunicación:</p>	<p>Interna: Con todos los colaboradores de la empresa. Externa: Fábrica, Clientes, Proveedores, Entidades Financieras y Públicas.</p>
----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Firma del Jefe de Área:</p>	<p>Firma Titular del Cargo:</p>
---------------------------------------	----------------------------------------

Anexo 4. Resultados de las Entrevistas

Entrevista al Gerente General

1.¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿Cómo?

En cuanto a la misión de la empresa, pues sí, esta si se está cumpliendo ya que se brinda soluciones al productor ecuatoriano mediante el uso de maquinarias agrícolas adecuadas a sus necesidades. Sin embargo, la visión no se está cumpliendo del todo, debido a que no se cuenta con un personal altamente capacitado para cada puesto que desempeñan, ocasionando que el compromiso valor corporativo de la empresa no sea destacado entre nuestros colaboradores. Los demás valores si se cumplen, considero somos una empresa que innova cada día y busca satisfacer las expectativas de los clientes.

2.¿Considera que las funciones que usted realiza son claves para la empresa? ¿Por qué? Explique

Sí, mi puesto es clave, al tomar una decisión inadecuada puedo ocasionar un gran problema que no solo afecta internamente, sino a todo el entorno de la compañía (Proveedores, Clientes etc.), es decir podría afectar nuestra posición en el mercado. Es por ello, que para desempeñarse dentro de este puesto, es necesario tener un pensamiento crítico y decisivo, tomar las decisiones acertadas conlleva un gran proceso y para esto hay que tener preparación y compromiso con el trabajo.

3.¿En la empresa existe algún sucesor de su cargo? ¿Alguna otra persona conoce sus funciones?

La única persona que conoce todas las funciones que realizo es mi asistente, pero para ocupar el puesto de Gerente General, es necesario contar con formación adecuada, ya que es el cargo principal de la empresa, al ocupar este puesto se tiene el poder de decisión, pero estas decisiones deben ser las más acertadas para el crecimiento de la empresa.

4.¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

El compromiso que tenemos por la satisfacción de nuestros clientes, además de la posición actual que tenemos en el mercado gracias a la confianza generada en nuestra clientela. Así mismo, buscamos mejorar constantemente el clima laboral además de una buena comunicación entre los colaboradores.

5.¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

Entre las principales debilidades dentro de la organización, considero que están la falta de capacitación y formación constante a los colaboradores y la falta de planificación entre departamentos.

6.¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

La constante innovación tecnológica del mercado, ya que esto podría atraer a más clientes. Así mismo, nos podemos expandir a más ciudades del país abarcando más territorio y satisfaciendo al cliente. También tenemos la oportunidad de poder ayudar al agricultor asesorándolo de la maquinaria que mejor le conviene.

7.¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

Una de las principales amenazas para la organización es el poco acceso a financiamiento de los pequeños agricultores, ya que muchos de ellos trabajan con capital propio y de manera artesanal, y en ocasiones no obtienen los rendimientos esperados de sus cultivos.

8.¿Considera importante la elaboración de un plan de sucesión para puestos claves?

¿Por qué? Explique

Si lo considero muy importante, debido a que la empresa debe de tener personas capacitadas y que demuestren un buen desempeño dentro de sus funciones, personas que den el 101% en cada tarea que realicen y que no solo piensen en su propio beneficio sino en un beneficio para toda la familia corporativa.

9.¿Cuáles deberían ser las competencias y características del perfil de su puesto? ¿Por qué? Explique

La persona que quiera ser gerente general debe tener pensamiento crítico, estar abierta al diálogo y mantenerse comunicada con todos los departamentos, a fin de identificar sus necesidades. Además, debe tener creatividad e iniciativa propia; poseer auto control sobre todo en los momentos difíciles para la empresa. La capacidad de negociación es una de las características del puesto y el trabajo en equipo. Sobre todo, la persona debe ser un líder innato, que sepa guiar al grupo para el logro de los objetivos.

10.¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Liderazgo motivador, no autoritario. Hay que saber motivar a los colaboradores para que persigan sus metas y logren sus objetivos, lo cual no solo le traerá beneficios personales, sino que pueden ir escalando hasta llegar a ocupar el puesto de sus sueños.

11.¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

Sinceramente, no se han realizado estudios. Sin embargo considero que el análisis para determinar las necesidades de sucesión en la empresa se debe empezar a realizar para los cargos gerenciales, ya que éstos son los cargos claves en los que reposa hacer estrategias para cumplir las metas que nos pongamos como compañía.

12.¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

Considero que las capacitaciones son importantes dentro de la organización y también para los colaboradores, de esta manera ellos incrementan sus conocimientos y pueden desarrollar capacidades o habilidades que no conocían. Pero sobre todo debe existir compromiso de los empleados y deseos de superación, sin esto, las capacitaciones no servirán de nada.

13.¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?

Como puestos claves, considero a la Gerencia General, ya que tiene la tarea de dirigir, controlar, analizar, coordinar todas las actividades de la empresa; pero también son importantes el área comercial, porque sin ella la empresa no vendería y esta es la razón de ser de la compañía. El área financiera también es un puesto clave, ya que ésta controla la liquidez de la organización. En general considero que todos los gerentes de las diferentes áreas son un cargo clave pues ellos son la dirección del equipo de trabajo.

14.En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

Por cualquier eventualidad que se pueda presentar, es necesario tener candidatos internos ya preparados para asumir estas responsabilidades de un cargo clave, porque puede que mañana suceda algún imprevisto a alguno de los puestos claves, y si no estamos listos para afrontarlo, la empresa puede caer en un conflicto muy grave.

Entrevista al Gerente Comercial

1.¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿Cómo?

Sí, considero que todo el personal que labora en la empresa trata de cumplir con su misión, visión y valores, sino ¿cómo cumpliríamos las expectativas del cliente? Gracias a ello es que la empresa ha crecido en los últimos años y eso se debe al compromiso que tienen sus colaboradores con la empresa.

2.¿Considera que las funciones que usted realiza son claves para la empresa? ¿Por qué? Explique

Por supuesto que sí, soy el encargado del área comercial, de promocionar los productos que tenemos, venderlos, atraer más clientes, y tratar de que estos se fidelicen con la empresa. Para esto es necesario tener conocimientos de mercadeo, ventas, marketing entre otras cosas, para crear confianza en el cliente y satisfacer sus necesidades.

3.¿En la empresa existe algún sucesor de su cargo? ¿Alguna otra persona conoce sus funciones?

La mayoría de mis funciones son conocidas por los Jefes de Ventas pues son quienes ven el día a día conmigo, considero que cualquiera de ellos podría ser mi sucesor mediante programas de formación como por ejemplo mentoring ya que hay habilidades que se obtienen a través de la experiencia y/o capacitaciones técnicas de la marca, presupuestos, fidelización de clientes etc. y así puedan desempeñar el rol de la manera más acertada.

4.¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

La calidad de los productos que ofrecemos, además de la constante innovación de los mismos, son fortalezas que nos han permitido posicionarnos en el mercado nacional.

5.¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

Podría ser la poca publicidad de los productos que tenemos y la falta de investigaciones de mercado, para ir más allá de lo que ya conocemos.

6.¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

La expansión a nuevos mercados, para así poder cubrir las necesidades de los pequeños y medianos productores.

7.¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

Las nuevas marcas que tengan mejores precios, por ello es necesario estar a la vanguardia de lo que necesitan las personas y mantener los productos con mejor tecnología para ser competitivos, brindando un producto a con buenos precios y de buena calidad.

8.¿Considera importante la elaboración de un plan de sucesión para puestos claves?

¿Por qué? Explique

Si lo considero importante, cada puesto enfrenta responsabilidades distintas pero con un mismo objetivo, el de hacer crecer a la empresa y posicionarla en el mercado, por ello es necesario que la persona que ocupe un puesto clave para la organización cumpla con todos los requisitos profesionales, de desempeño, habilidades y conocimientos.

9.¿Cuáles deberían ser las competencias y características del perfil de su puesto? ¿Por qué? Explique

Ser un líder, es decir tener la capacidad de dirigir a un grupo sin hacer distinciones o tener preferencias. Además, debe tener visión, y poder de decisión, características muy importantes para este puesto, porque no hay que esperar que otro te diga lo que tienes que hacer y cómo hacerlo, uno mismo tiene que buscar la forma, pedir ayuda para lograr su cometido.

10.¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Liderazgo no autoritario, sino más bien guiar al colaborador para que analice las opciones y elija la que crea más conveniente, de esta forma se permite el desarrollo de la persona en cuanto a toma de decisiones considerando la información que se tiene, interviniendo sólo en momentos oportunos o estrictamente necesarios.

11.¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

No, no se han realizado ningún tipo de estudio de plan de sucesión, la verdad si algo llegase a pasar, no tendríamos a alguien formado para ocupar este puesto.

12.¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

Si considero es importante que los colaboradores reciban capacitaciones de acuerdo al área en que se desempeñan, esto contribuirá tener un mejor desempeño en las tareas que realizan.

13.¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?

El puesto clave dentro de la organización es la Gerencia General, por ello es importante que exista un plan para ocupar ese puesto.

14.En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

Considero que la empresa debe estar preparada para cualquier situación, puede que uno de los ocupantes de los puestos claves se retire de la organización por cualquier motivo, y si no se tiene a un posible sucesor formado y listo para el puesto, tendremos problemas muy serios en la empresa.

Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas

1.¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿Cómo?

En gran medida si se están cumpliendo, ya que la empresa ha obtenido grandes réditos por la confianza de los clientes en los servicios y productos que ofrecemos. Los precios de los productos que ofrecemos son accesibles al productor, y así mismo, cuentan con calidad certificada, además, constantemente el cuerpo directivo de la empresa busca innovar cumpliendo con las necesidades del cliente.

2.¿Considera que las funciones que usted realiza son claves para la empresa? ¿Por qué? Explique

Sí, considero que si son importantes debido a que yo llevo la parte financiera de la empresa y puedo darme cuenta en los gastos e ingresos que se están teniendo para de esta forma tomar decisiones que ayuden a obtener mayor rentabilidad a la empresa. Cabe recalcar que para ello hay que sentirse comprometido con lo que se hace.

3.¿En la empresa existe algún sucesor de su cargo? ¿Alguna otra persona conoce sus funciones?

No, dentro de la empresa no existe sucesor para este cargo. Casi nadie conoce las funciones que yo realizo y para poder ubicar a una persona nueva en el cargo es necesario hacer un proceso de reclutamiento exhaustivo y luego un programa de inducción completo para que conozca cómo funcionan las cosas en la compañía, este puesto es muy crítico ya que la liquidez de la empresa y que la misma siga siendo rentable se debe al seguimiento y análisis que se dé.

4.¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

Desde mi punto de vista la comunicación entre departamentos, es un punto fuerte dentro de la empresa, ya que todos se dicen lo que pasa y llegan a decisiones consensuadas.

5.¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

Falta de capacitaciones técnicas y profesionales al personal que labora.

6.¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

La expansión de la empresa, abarcar más mercado, y la oferta de productos de calidad a precios accesibles. Además, la innovación y tecnología es una buena oportunidad dentro del mercado.

7.¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

Se podría considerar una amenaza el incremento de impuestos a maquinaria agrícola en la importación, pues esto acabaría por aumentar el precio del producto.

8.¿Considera importante la elaboración de un plan de sucesión para puestos claves? ¿Por qué? Explique

Si considero que debería de existir un plan de sucesión para cada puesto crítico, así se está preparado ante cualquier eventualidad y cubrir los puestos claves oportunamente.

9.¿Cuáles deberían ser las competencias y características del perfil de su puesto? ¿Por qué? Explique

Pensamiento crítico, toma de decisiones y capacidad de análisis, sin esas dos características no se podrían llevar a cabo las funciones y responsabilidades que este puesto requiere.

10.¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Es un liderazgo que se enfoca en la motivación de las personas, tratando de comprender sus necesidades para poder cubrirlas.

11.¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

En lo que yo tengo entendido, no, no se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área que dirijo.

12.¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

Si lo considero necesario, porque de esta manera estamos demostrando importancia sobre el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

13.¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?

Todas las Gerencias de las diferentes divisiones.

14.En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

Porque de esta manera existe un plan a seguir en caso de que algún percance pueda ocurrir.

Entrevista al Gerente Nacional de Posventa

**1.¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo?
¿Cómo?**

Sí, considero que si se están cumpliendo, somos una empresa comprometida con el cliente, innovando cada día, además de ofrecer un producto con calidad. Nuestro personal está alineado a los valores de la empresa, aunque si bien es cierto, algunos no cuentan con las capacidades requeridas para el puesto en que laboran.

**2.¿Considera que las funciones que usted realiza son claves para la empresa? ¿Por qué?
Explique**

Claro que sí, nosotros nos encargamos de brindarle al cliente asesoría y mantenimientos sobre el producto que acaba de adquirir, de esta manera se demuestra el

interés por el cliente, y nuestro compromiso sobre satisfacer sus necesidades y expectativas, así estamos generando relaciones de largo plazo entre la empresa y el cliente.

3.¿En la empresa existe algún sucesor de su cargo? ¿Alguna otra persona conoce sus funciones?

Sí, si hay personas capaces dentro de la empresa para ocupar este cargo, como el subgerente nacional de servicios, pero, para poder escoger a la persona idónea hay que evaluarla, identificando sus habilidades, capacidades y desempeño dentro del puesto en que labora.

4.¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

La imagen que hemos creado en la mente de nuestros clientes, hemos creado confianza y servicialidad.

5.¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

La falta de publicidad del servicio que ofrecemos, además, la falta de estudios de mercado que pueden favorecer a la rentabilidad de la empresa.

6.¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

La necesidad de tecnificación en el área productiva del país, así se genera más rentabilidad y mejores resultados en la cosecha.

7.¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

La presencia de nuevas empresas de maquinaria agrícola que puedan dar mejores precios a los productores.

8.¿Considera importante la elaboración de un plan de sucesión para puestos claves? ¿Por qué? Explique

Si es importante tener un plan de sucesión, de esta manera se garantiza la estabilidad del equipo de trabajo y fortalecer las alianzas colaborador-empresa.

9.¿Cuáles deberían ser las competencias y características del perfil de su puesto? ¿Por qué? Explique

Debe tener la capacidad de control, ser diligente y la capacidad de planificar, porque es necesario que no solo se piense en sus intereses sino en los de la empresa.

10.¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Liderazgo y cooperación, estoy siempre abierto a cualquier inquietud que pueda tener mi colaborador y estoy presto a ayudarlo en cualquier momento.

11.¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

No creo que se hayan realizado tales estudios, pero considero que eso es tarea del área de talento humano y que si se debe hacer por cualquier eventualidad.

12.¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

Por supuesto que sí, las capacitaciones ayudan a fortalecer los conocimientos de los colaboradores, de esta manera serán más competentes y podrán aspirar a un puesto superior.

13.¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?

La Gerencia General es un puesto clave dentro de la organización, la gerencia comercial y el de servicio post venta.

14.En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

Porque de esta manera se garantiza la continuidad de las tareas y funciones dentro del puesto, además de fortalecer las relaciones con los colaboradores.

Entrevista al Gerente Administrativo

1.¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿Cómo?

Se podría decir que sí se está cumpliendo, aunque no del todo, porque existen ciertas falencias dentro del cuerpo operativo, en lo que se refiere a capacitaciones. No obstante, hay que destacar que todos los colaboradores de la empresa se esfuerzan cada día en cumplir con las expectativas del cliente tratando de satisfacer sus necesidades al máximo, lo cual crea fidelidad y confianza en los servicios que ofrecemos.

2.¿Considera que las funciones que usted realiza son claves para la empresa? ¿Por qué? Explique

Si considero que si son claves, llevar una empresa administrativamente es posicionarla dentro del mercado sobre rocas fuertes y firmes. Es importante comprender cuando la empresa no está para asumir grandes gastos, pero sin embargo, no deja de brindar

al cliente un buen producto y servicio, de manera tal que este se siente conforme y en confianza.

3.¿En la empresa existe algún sucesor de su cargo? ¿Alguna otra persona conoce sus funciones?

Bajo mi responsabilidad hay cuatro departamentos, y considero que cada uno de ellos debe de conocer las funciones que se realiza dentro del área administrativa, por lo que sí puede existir un sucesor adecuado para este cargo.

4.¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

Incremento de la rentabilidad por la ventas de los productos gracias a la confianza de los clientes.

5.¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

Falta de capacitaciones a los colaboradores, ya que estas pueden favorecer a una mejor atención con los clientes.

6.¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

Necesidad de productos tecnológicos para el cultivo agrícola en diferentes zonas del país, podría abrir la puerta a la expansión a más ciudades.

7.¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

La falta de créditos a los agricultores, pues de esta manera no tendrán acceso a una maquinaria que le ayude a obtener mejores rendimientos en sus cultivos.

8.¿Considera importante la elaboración de un plan de sucesión para puestos claves? ¿Por qué? Explique

Sí, lo considero importante, porque es necesario que la empresa garantice la continuidad de las operaciones de cada puesto de trabajo, así, si llegase a pasar una eventualidad no habrán vacíos y por ende todo marchará con normalidad.

9.¿Cuáles deberían ser las competencias y características del perfil de su puesto? ¿Por qué? Explique

La persona que ocupe este puesto debe tener la capacidad de analizar, saber controlar sus emociones y estar dispuesta a ayudar a sus colaboradores, porque de eso depende que se efectúen las actividades de manera acertada.

10.¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Es un liderazgo participativo, porque todos participan en el proceso de la toma de alguna decisión, y gracias a esta participación el equipo se mantiene motivado dentro de sus tareas.

11.¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

No, no se han realizado ningún tipo de estudio, pero considero que si se deberían de hacer porque la empresa tiene que estar preparada para todo.

12.¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

Claro que sí, las capacitaciones deben realizarse periódicamente para fortalecer las habilidades y conocimientos de los empleados. Al contar con un personal capacitado, se podrán lograr los objetivos propuestos.

13.¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?

La gerencia General, la administrativa, la comercial y la cuentas corporativas, esas son la cabeza y tronco de la empresa.

14.En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

Es importante porque se debe tener alternabilidad dentro de la organización, ya que pueden existir intereses personales de por medio que afecten el desarrollo de la misma, y además, se debe garantizar que la persona que vaya a ocupar el puesto posea un perfil profesional, sea disciplinado y tenga integridad, porque así se logran los objetivos.

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

**1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo?
¿Cómo?**

Considero que sí, aunque este tema no es sólo de seguimiento de talento humano sino de todos los líderes de la empresa, se busca realizar todas las actividades necesarias para cumplir con la misión, visión y valores ya que esta es la base de la compañía. Seguramente un grupo de colaboradores indique que no las conocen, otros quizás no las tengan muy claras,

por ello, se seguirá trabajando en poner más énfasis para que el 100% de colaboradores conozcan y practiquen la misión, visión y valores de la organización.

2. ¿Considera que las funciones que usted realiza son claves para la empresa? ¿Por qué? Explique

Por supuesto, considero que son importantes, debido a que en este departamento se busca y contrata al talento humano que va a formar parte de la empresa, hacer la selección correcta asegurará en gran medida la consecución de objetivos y metas de la empresa. Además se plantean estrategias para retener al talento potencial dentro de la organización.

3. ¿En la empresa existe algún sucesor de su cargo? ¿Alguna otra persona conoce sus funciones?

En la actualidad internamente no contamos con alguien que pueda ser un posible sucesor, las personas que laboran en el área les falta experiencia o educación formal para ocupar la gerencia de talento humano, sin embargo se puede trabajar en desarrollarlos para que más adelante puedan postular a los programas de sucesión.

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

Como organización considero que su principal fortaleza es que comercializa una marca líder y reconocida a nivel mundial, esto hace que seamos competitivos en el mercado ecuatoriano.

5. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

En la actualidad existen pocos líderes dentro de la compañía, esto hace que cumplir con los objetivos sea más lento y complicado, es por esto que se está contratando personal que cuente con esta competencia, y se harán programas de desarrollo para mejorarlo internamente.

6. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

Se puede considerar como una oportunidad el diseño de un plan de sucesión para determinados cargos, porque de esta manera se garantizan las operaciones de la compañía.

7. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

Mejores salarios en empresas similares, incremento de la competitividad de las industrias y la inseguridad existente en el país.

**8. ¿Considera importante la elaboración de un plan de sucesión para puestos claves?
¿Por qué? Explique**

Claro que lo considero importante, esto permite tener un plan de contingencia en caso de alguna eventualidad con la persona ocupante del cargo, considerando que el tener el reemplazo permite garantizar el conocimiento dentro de la empresa y además el ahorro en gastos de selección.

**9. ¿Cuáles deberían ser las competencias y características del perfil de su puesto?
¿Por qué? Explique**

Debe tener una capacidad analítica, tener liderazgo y ser empático, puesto que el área es la intermediaria entre la Gerencia General y los colaboradores.

10. ¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Liderazgo motivacional, se debe de motivar e incentivar a todos los colaboradores para que desarrollen, exploten y demuestren todo su potencial en su labores profesionales.

11. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

No, no se han realizado, por dos razones: la primera es que no existe predisposición de la gerencia para hacerlo y la segunda falta de tiempo.

12. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

Claro que sí. Es necesario que la empresa cuente con colaboradores capacitados y aptos para crecer dentro de la empresa.

13. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?

La Gerencia General, Comercial y de Recursos Humanos.

14. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

El plan de sucesión es importante para cualquier empresa, puesto que le permite estar preparados con el personal adecuado para cubrir posiciones claves de la organización asegurando el éxito y continuidad de las operaciones.

Anexo 5. Formato Evaluación de Desempeño.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS GENERALES	
Nombres y Apellidos del Evaluado: _____	
Área: _____	Tiempo de Servicio: _____
Cargo: _____	Período de evaluación: _____
Motivo de Evaluación: _____	
I. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca	
COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Calificación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados. 2. Cumple su trabajo en el tiempo requerido. 3. Atiende los requerimientos solicitados. 	
COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Calificación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean 2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes. 3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios. 	
COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO	Calificación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas. 2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo. 3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento 	
COMPETENCIA 4: TRANSPARENCIA	Calificación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales. 2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace. 3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones. 	
COMPETENCIA 5: LIDERAZGO	Calificación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene la capacidad de expresar sus propias opiniones para el bienestar de la empresa. 2. Busca salida en vía de solución a los problemas sin perjudicar al resto de los integrantes del equipo. 3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades. 	
COMPETENCIA 6: TOMA DE DECISIONES	Calificación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa las posibles dificultades y obstáculos que pueden ser generadas por la decisión tomada. 2. Identifica las situaciones problemáticas y propone alternativas que ayuden a resolverlas 3. Utiliza métodos eficaces a la hora de tomar decisiones. 	
COMPETENCIA 7: PLANIFICACION Y VISION ESTRATEGICA	Calificación

1. Capacidad para organizar, gestionar y planificar.	
2. Se encuentra en capacidad de superar situaciones difíciles	
3. Profundiza los impactos que puede generar decisiones a medio y largo plazo de tiempo.	

COMPETENCIA 8: EMPOWERMENT	Calificación
-----------------------------------	---------------------

1. Posee la elección en la iniciativa y la regulación de las acciones.	
2. Capacidad de cambiar los resultados para lograr el cambio deseado	
3. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	

II. CUMPLIMIENTO DE POI

Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas:
 4 = Supera las expectativas: 100%
 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100%
 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50%
 1= No cumple: Menor a 50%

ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área	4

III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO

4 = Supera las expectativas
 3 = Dentro de las expectativas
 2 = Por debajo de las expectativas
 1= No Cumple

ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

IV. RESULTADOS

ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS			
II. CUMPLIMIENTO DE POI			
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO			
RESULTADO OBTENIDO			

V. COMENTARIOS

--

VI. DESARROLLO

1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS

2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS	
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS

Sello y Firma del Evaluador	Sello y Firma del Gerente de Área