

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE PLAN DE SUCESION PARA EL SECTOR  
INDUSTRIAL EN BASE A COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO, CASO: INDUALAMBRE**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

**VERONICA ANDREA BUENO CORTEZ**

**veronica\_buenoc@hotmail.com**

**DIRECTORA: LCDA. RUTH SILVA**

**rjcsilvasaltos@hotmail.com**

**Quito, noviembre 2008**

## DECLARACIÓN

Yo Verónica Andrea Bueno Cortez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría como gerente del proyecto en la consultoría realizada para establecer un Plan de Sucesión con base en un Modelo de Competencias en un Cliente, sobre el que versa esta investigación; éste, fue presentado previamente para un grado profesional en otra universidad por mi asistente, sin mencionar la coautoría del mismo; por lo que me he visto en la obligación de complementar mi investigación, profundizando en el tema de Evaluación del Desempeño.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Verónica Bueno Cortez

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Verónica Andrea Bueno Cortez, bajo mi supervisión.

Lcda. Ruth Silva  
**DIRECTOR DE  
PROYECTO**

## TABLA DE CONTENIDOS

### CAPITULO I

1.	Aspectos generales. ....	7
1.1	Definición del tema. ....	7
1.1.1	Objetivo general. ....	8
1.1.2	Objetivos específicos. ....	8
1.1.3	Hipótesis. ....	9
1.1.4	Hipótesis específicas. ....	9
1.2	Marco teórico y sustento metodológico. ....	9
1.2.1	Administración de recursos humanos. ....	9
1.2.1.1	Subsistema de vinculación. ....	12
1.2.1.2	Subsistema de desempeño. ....	13
1.2.1.3	Subsistema de desarrollo. ....	14
1.2.2	Gestión por competencias. ....	17
1.2.2.1	Modelo de gestión por competencias. ....	19

### CAPITULO II

2	Planificación de la sucesión. ....	27
2.1	Beneficios de la aplicación de los planes de sucesión. ....	30
2.2	La planificación de la sucesión, su importancia dentro del subsistema	30

	de desarrollo y su interrelación con el subsistema de vinculación y desempeño . . . . .	
2.2.1	La planificación de la sucesión y su interrelación con el subsistema de vinculación. . . . .	32
2.2.2	La planificación de la sucesión y su interrelación con el subsistema de desempeño. . . . .	32
2.2.2.1	Evaluación del Desempeño . . . . .	33
2.2.2.2	Evaluación de Potencial . . . . .	33
2.2.2.3	Análisis de Brecha . . . . .	34

### **CAPITULO III**

3	Metodología para la generación de un plan de sucesión. . . . .	36
3.1	Fase I: Análisis de la estructura organizacional y del modelo de competencias. . . . .	37
3.1.1	Descripción de la empresa. . . . .	37
3.1.2	Breve historia de la empresa. . . . .	38
3.1.3	Misión. . . . .	38
3.1.4	Visión. . . . .	39
3.1.5	Estructura organizacional. . . . .	39
3.2	Fase II: Evaluación y definición de personal con alto desempeño y alto potencial. . . . .	56
3.3	Fase III: Diseño y construcción del plan de sucesión. . . . .	59

**CAPITULO IV**

4	Conclusiones y recomendaciones. ....	76
4.1	Conclusiones. ....	76
4.2	Recomendaciones. ....	77
4.3	Bibliografía. ....	78

## Resumen

La presente tesis, pretende definir el plan de sucesión para la empresa INDUALAMBRE S.A. en base a un modelo de competencias y evaluación del desempeño. Busca identificar al personal de alto desempeño y alto potencial, mediante la evaluación de objetivos estratégicos y competencias tanto organizacionales como técnicas, para de esta manera, determinar a los potenciales sucesores de cada posición considera como clave en la estructura; y, detallar para los reales sucesores, planes de formación y desarrollo de competencias, que les permitan ocupar en el mediano o largo plazo posiciones claves, garantizando la obtención de resultados superiores en el cumplimiento de sus funciones y la consecución y continuidad de los objetivos estratégicos.

El capítulo I, comprende la definición del tema, el marco teórico y el sustento metodológico de la gestión por competencias, que constituye un insumo fundamental para encuadrar a la planificación de la sucesión en la administración general de los recursos humanos. El capítulo II, se enfoca en la revisión de conceptos y fundamentos descriptivos que respaldan la metodología presentada, comprende lo que es planificación de la sucesión, beneficios de su aplicación, su importancia dentro del subsistema de desarrollo y la interrelación con los subsistemas de vinculación y desempeño. En el capítulo III, se describe la metodología para la generación de un plan de sucesión, que es el objetivo fundamental de esta tesis, hace referencia a tres fases necesarias para su desarrollo. Las conclusiones y recomendaciones constan el capítulo IV.

## **CAPITULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. DEFINICION DEL TEMA**

Los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva para cualquier empresa, toda la gestión de la misma, descansa en último término en algún recurso humano encargado de ejecutar una actividad, diseñar una solución, tomar una decisión y generar un resultado. El 100% de los ingresos y gastos de una empresa, dependen de la gestión de personas, podemos inferir entonces, que quien administre mejor este recurso, el recurso humano, estará en una posición más ventajosa respecto a la competencia.

Las empresas se caracterizan por el recurso humano que poseen y pueden lograr diferenciación y ser más competitivas en la medida en que su gente esté debidamente capacitada con el conocimiento y la experiencia necesaria para lograr resultados y afrontar los desafíos que exigen el mercado y los clientes.

Se puede entonces, expresar al recurso humano como un capital humano, en relación con la capacidad de adquirir e incrementar los conocimientos, destrezas, habilidades y experiencias que se traducen en un aporte intelectual, que permite la consecución de los objetivos estratégicos de las personas para y con la organización.

En consecuencia, se puede deducir que para que una compañía genere y mantenga una ventaja competitiva sostenible y durable, debe no solo contar con elementos organizativos adecuados; sino también, con el capital humano mejor calificado para cumplir con sus responsabilidades y alcanzar objetivos. Se vuelve, entonces, indispensable asegurar la continuidad y permanencia del negocio en el tiempo, a través de: identificar, desarrollar y monitorear al personal con mejor desempeño y alto potencial, para que sean ellos quienes ocupen posiciones



estratégicas, y entonces, se cree valor mediante la gente. (GONZALEZ, Rodolfo. Creando valor con la gente, Gática, 2005)

"La estrategia implica la determinación y evaluación de las sendas alternativas para realizar la misión y los objetivos de una organización" Porter (1990); utilizando este concepto, podemos inferir, que una posición estratégica es aquella, que dentro de la organización tiene a cargo la jerarquía, determinación y capacidad para cumplir la misión y alcanzar los objetivos de la organización. Generalmente, estos cargos son aquellos que tienen atribuciones y responsabilidades directivas o los que, por su naturaleza están relacionados a un ámbito de negocio específico.

En estas posiciones se crea valor, cuando se detecta el talento a tiempo y se lo desarrolla con el fin de garantizar que, las mejores personas (personal de alto desempeño), estén preparadas para asumir el mando de la organización, cuando los directivos abandonen su cargo. El proceso de recursos humanos, que tiene como objetivo, identificar y formar a los potenciales sucesores de las posiciones estratégicas, es el que se conoce como Planificación de la Sucesión.

La presente tesis, pretende identificar, a los sucesores de las posiciones definidas como estratégicas para la empresa INDUALAMBRE S.A. y establecer el plan de formación necesario, para que en el mediano - largo plazo, puedan suceder a los actuales directivos, con el apoyo de un Modelo de Competencias y la evaluación de su desempeño.

### **1.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Sucesión para la empresa INDUALAMBRE S.A. aplicando un Modelo de Competencias y una Metodología de Evaluación del Desempeño.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Revisar la estructura funcional de la empresa

- Revisar el Modelo de Competencias de la compañía
- Definir una metodología de Evaluación de Desempeño (objetivos ) y Gestión de Potencial (competencias) para el personal clave de la empresa
- Definir un Sistema de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias para posiciones claves de la empresa
- Definir un Plan de Sucesión para la empresa INDUALAMBRE S.A.

### **1.1.3 HIPOTESIS**

Se puede mediante un Modelo de Competencias, con énfasis en una Metodología de Evaluación de Desempeño, Gestión de Potencial, Entrenamiento y Desarrollo de Competencias, establecer un Plan de Sucesión para la empresa “INDUALAMBRE S.A.”.

### **1.1.4 HIPOTESIS ESPECIFICAS**

- El diagnóstico de la estructura y funcionalidad de la empresa, permitirá establecer los lineamientos para establecer un Plan de Sucesión
- El análisis del Modelo de Competencias permitirá sustentar el Plan de Sucesión
- El diseño y aplicación de una metodología de Evaluación de Objetivos y Competencias, permitirá identificar personas claves para la compañía
- La creación de un Sistema de Entrenamiento y Desarrollo, permitirá la sucesión de las posiciones claves
- El Plan de Sucesión permitirá, identificar al personal de alto desempeño para que ocupen posiciones claves y contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenido de la empresa

## **1.2 MARCO TEORICO Y SUSTENTO METODOLOGICO**

### **1.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El tema objeto de esta tesis, se enmarca dentro del contexto de administración de recursos humanos, por ello es importante primero, citar un concepto que permita comprender de mejor manera lo que implica la administración del capital humano.

Según (TERRY & FRANKLIN, en Principios de la Administración, 1998 pag 14-22), podemos concebir a esta como una disciplina y como un proceso: como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc; y, como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. Esta investigación utilizará como base el segundo concepto, es decir, la administración de recursos humanos tomada desde el punto de vista de un proceso, que tiene como objetivo, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más eficiente en el entorno en el que se desenvuelve.

Los especialistas en recursos humanos, le llaman al proceso de Administración de Recursos Humanos como sistema, que es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí o son interdependientes, formando un todo complejo, identificable y distinto. Para que su aplicación se simplifique y resulte más fácil medir el avance y los resultados del mismo, este se ha dividido en subprocesos independientes pero interrelacionados, generalmente denominados subsistemas. ([http://www.monografias.com/trabajos 14](http://www.monografias.com/trabajos/14)).

Según (HOOGHIEMSTRA en Gestión Integrada de Recursos Humanos, 1998 pag 67-69), un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí para generar un entorno profesional que identifica, atrae, adecua, retiene y desarrolla a aquellos individuos con el potencial necesario para generar una ventaja competitiva para la organización. Define como componentes de este sistema los siguientes:

- Vinculación: incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento, selección e integración o inducción.
- Aplicación: incluye análisis y descripción de los puestos, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.

- Mantenimiento: incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Desarrollo: incluye el entrenamiento y planes de desarrollo, carrera y sucesión
- Control de recursos humanos: incluye el banco de datos, sistemas de información y auditoría de recursos humanos.

El tema de esta tesis hace referencia a la implementación de un Plan de Sucesión, apalancado en un modelo de gestión por competencias y una metodología de evaluación del desempeño, por lo que se hace necesario realizar un breve análisis de los subsistemas de recursos humanos por competencias. En tal virtud, es importante citar como sustento teórico, el impacto que tienen las Competencias en la administración y gerenciamiento del recurso humano. Según la metodología de Deloitte & Touche Internacional, con base en este modelo los subsistemas se definen de la siguiente manera:

- Vinculación por competencias: es una forma estratégica de captación y formalización de la relación laboral de aquellos profesionales con el potencial necesario para aportar en la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales.
- Desempeño por competencias es un conjunto de herramientas de gestión que permiten dirigir, evaluar, motivar y recompensar la contribución de cada empleado a los resultados de la Compañía, en relación con las funciones y objetivos de la posición que desempeña y el desarrollo de competencias.
- Mantenimiento por competencias comprende diversos métodos utilizados para compensar de manera justa y equitativa al empleado por su prestación laboral. Busca atraer y retener a los mejores colaboradores dentro de la organización en función de su perfil por competencias
- Desarrollo por competencias es un esfuerzo sistemático de identificación, adecuación y retención que permite que los individuos adquieran las competencias necesarias para que la empresa genere una ventaja competitiva y la mantenga a lo largo del tiempo.

Se destinará gran parte de este capítulo al análisis de las Competencias y su importancia dentro del ámbito organizacional, ya que, constituyen el pilar fundamental para el establecimiento de los PLANES DE SUCESION. Sin embargo, no se detallarán los subsistemas que no apalanquen el objetivo fundamental de esta investigación, aún cuando se señala la importancia que tienen dentro de la administración efectiva y eficiente del capital humano en las organizaciones.

#### **1.2.1.1 Subsistema de Vinculación**

Este comprende la descripción de puestos, reclutamiento, selección y contratación e inducción. Para esta investigación se utilizó la descripción de puestos por competencias.

Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades – características (competencias), que se han de buscar en el candidato. Está claro que si la organización no tiene una visión claramente definida de lo que debe pedir a sus colaboradores, entonces no tendrá una percepción adecuada al momento de buscar personas nuevas, que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuya a alcanzar sus objetivos.

La descripción de posiciones, según (LABRADO, Manuel, 1999) es un proceso que permite identificar, definir, delimitar y reflejar a través de un documento, la misión y contribución fundamental de un puesto en la organización.

La descripción del puesto, para la organización es una herramienta que permite distribuir sus funciones y responsabilidades, evaluar la contribución del ocupante en la posición y evaluar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo. Esta debe incluir: el nombre de la posición, la unidad organizacional a la que pertenece, sus relaciones de reporte, la misión de la posición, el detalle de las

responsabilidades o funciones asignadas, el perfil de competencias; y, los requisitos de formación y experiencia que exige el cargo.

Para poder establecer el plan de sucesión, la organización debe contar con perfiles de cargos por competencias. Dichos perfiles, deben comprender competencias organizacionales (comportamientos que la organización espera que se reflejen en cada uno de sus colaboradores), y, competencia técnicas (conocimientos - saber y destrezas – saber hacer), para el cumplimiento de funciones en un máximo nivel de rendimiento. Contar con estos insumos es estrictamente necesario para la determinación de sucesores.

#### **1.2.1.2 Subsistema de Desempeño**

Este comprende la evaluación de competencias, la evaluación por objetivos, el análisis de brechas, y, la retroalimentación. A través de la evaluación de competencias y objetivos, se determinará que personas tienen el potencial necesario para ser considerados dentro del proceso de sucesión. Mediante el análisis de brechas, se determinará quiénes serán las personas que podrán ocupar posiciones claves dentro de la estructura en un futuro.

La evaluación de competencias se define como la recolección de evidencias sobre la demostración de comportamientos, conocimientos y destrezas, que al ser comparado con un perfil profesional ideal, permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas, para llegar al nivel de competencia requerido.

La evaluación de desempeño se basa en el establecimiento de objetivos a inicios de año, en línea con los objetivos estratégicos de cada área y estos a su vez con los objetivos de toda la organización, definidos a través de una planeación estratégica, busca verificar el cumplimiento oportuno y adecuado de los objetivos individuales y definir el aporte del empleado hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

La planificación de la sucesión comprende la determinación del personal con alto desempeño y potencial necesario para ocupar posiciones estratégicas en la

organización, por lo que es necesario que la evaluación de desempeño sea complementada con una evaluación de competencias que permita tener una visión global del desempeño del individuo, toda vez que relaciona el “Que” u objetivo con el “Como” o competencias; dando énfasis no solo en el logro o cumplimiento del objetivo (desempeño) sino también en la forma como se obtuvo el resultado y la capacidad de replicarlo (potencial).

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir sus objetivos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente, es decir, que los resultados son el producto de la demostración de competencias de alto desempeño, o en otras palabras, si los empleados de la organización aplican conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento establecidos como de alto desempeño, esto conducirá al logro de los objetivos y por lo tanto al éxito corporativo.

El análisis de brechas de competencias es la comparación entre el perfil de la posición y el perfil del ocupante, que busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeña. La identificación de brechas, nos permitirá, establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de las personas identificadas como potenciales sucesores, con el perfil de los cargos claves para la organización, de acuerdo a la identificación de la cadena de valor y de las actividades primarias del negocio.

#### **1.2.1.3 Subsistema de Desarrollo**

Comprende la formación o entrenamiento en competencias que tiene como premisa el superara las brechas existentes en los perfiles de cada posición; la planificación de carrera, que tiene por objetivo identificar los posibles rutas de desarrollo de una persona dentro de la organización; y, la planificación de la sucesión, que tiene como objetivo el detectar el talento (personal de alto potencial) y desarrollarlo o potenciarlo para garantizar que los mejores estén preparados para asumir el mando cuando los directivos (posiciones claves)

abandonen su cargo. Esta tesis, tiene como objetivo el diseñar un plan de sucesión, por lo que, se pone especial atención al contenido de éste subsistema.

*“El Desarrollo constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz.”*

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm>,

Entrenamiento, Proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento y el Modelo de Competencias).

La formación o entrenamiento puede definirse como un proceso de enseñanza – aprendizaje, que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual, se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada que permite alcanzar los objetivos individuales y contribuir con los objetivos de la organización. Consecuentemente, para que una organización sea exitosa, deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio, motivada a desarrollarse continuamente y demostrar competencias de alto desempeño.

La planificación de carrera, es el proceso que determina los escenarios de desarrollo profesional, con los diagramas de ocupaciones y condiciones de evolución, definidos desde la dirección de las organizaciones, así como el propio interés que tiene el empleado en desarrollarse o crecer dentro de la organización. (GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, Luis y ARCINIEGA RUIZ DE ESPARZA Luis M., Universidad de Salamanca, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2002).



La planificación de la sucesión, es la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra con iguales o superiores características. (Diccionario VOX de la Lengua Española). Es necesario reconocer la importancia que tiene la formación y entrenamiento, como parte fundamental en la elaboración misma de los planes de sucesión, ya que se utiliza el proceso de formación o entrenamiento, para asegurar que los potenciales sucesores estén entrenados y listos para ocupar las posiciones claves.

El modelo de competencias, en la planificación de la sucesión, y específicamente el establecimiento de perfiles por competencias de alto desempeño, aporta al entrenamiento, una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer al sucesor en aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el perfil por competencias de cada cargo clave y las competencias que realmente posee el individuo, ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de formación o entrenamiento a ser cubiertas, para que el sucesor pueda ocupar la posición clave definida y alcanzar los resultados esperados.

Al integrar los conceptos de los procesos del subsistema de Desarrollo, se pueden definir como sus objetivos, los siguientes:

- Ayudar a la gente a identificar sus habilidades y competencias necesarias para el rol actual y futuro
- Proveer entrenamiento y experiencia que permita a las personas alcanzar su máximo potencial
- Alinear e integrar las aspiraciones personales con los objetivos organizacionales
- Guiar y estimular a la gente a realizar una carrera exitosa en línea con sus talentos y ambiciones
- Asegurar que los requerimientos de sucesión gerencial sean satisfechos
- Desarrollar caminos de carrera y planes que muevan a los individuos en todas las direcciones, no necesariamente hacia arriba
- Revitalizar a la gente que está estancada en su carrera

- Proveer a la gente de la oportunidad de desarrollarse por sí mismas.

(Universidad del Cema, Publicación de Gestión por Competencias)

## 1.2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un capital humano, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La dirección de este capital, evoluciona hacia una gestión estratégica en la que, los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional, como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Debemos entender a las competencias como cualquier característica individual que se pueda medir y demostrar de un modo fiable, y que constituyen el factor diferencial entre los colaboradores que mantienen un desempeño excelente de los que se ubican dentro del promedio.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones cumpliendo objetivos y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa (AGUILERA, Robollo F. y REYES MADRID, J. Gestión Dinámica de los Recursos Humanos. Gestión por Competencias y Ocupaciones, 1996 pag 203).

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (BOYATZIS, R, The Competent Manager, 1982, pag 28).

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación.

(<http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>).

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras (<http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>).

Dentro del ámbito organizacional y en base a la experiencia adquirida en la gestión de consultoría, presento a continuación el concepto extraído de las mejores prácticas de Deloitte & Touche Internacional:

“Ser competente es estar apto, ser idóneo o adecuado para (...). Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una actividad de manera eficaz para lograr los resultados esperados. Competencias son las características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento y alcanzar resultados.”

Deben entenderse como competencias a todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al colaborador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas, y, que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de uno meramente hacedor de su trabajo.

Este planteamiento es la base de la Gestión por Competencias y supone que el modelo de administración del capital humano incida, en la conducta, en el desempeño laboral, en las actitudes de los trabajadores, y en el compromiso para con la organización. (MERINA FERREIRA, L; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L.; La Gestión por

Competencias y su Impacto sobre el Compromiso Organizacional.  
<http://copsa.cop.es/congresoiberboa/base/trabajo/orgr36.htm>).

Según Deloitte & Touche Internacional, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento de recursos humanos que concibe a las personas como actores principales en la consecución de objetivos estratégicos de la empresa, a través de la contribución individual en la creación de ventajas competitivas para la organización.

### **1.2.2.1 Modelo de Gestión por Competencias**

Las políticas de recursos humanos, buscan generar ventajas competitivas a través de la administración efectiva del capital humano. Al incorporar el concepto de las competencias, este macro objetivo organizacional toma un enfoque más concreto que persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada colaborador en el desempeño de sus funciones y consecución de objetivos, a través de la identificación de aquellas competencias de alto rendimiento, que los colaboradores deben demostrar para ocupar una posición en la organización y ser exitosos.

Se define al modelo de competencias, como el conjunto de conductas laborales de alto rendimiento que la organización identifica como su valor diferencial, a través del cual se desarrolla y compite exitosamente en su entorno. Muchos de los modelos desarrollados a nivel empresarial en América Latina, han partido de la escuela de McClelland, quien fue el pionero en la incorporación de competencias a la administración de recursos humanos.

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento de los modelos son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudiar la viabilidad económica financiera del modelo

- Concebir y adoptar los principios y estructura de la gestión de recursos humanos
- Elaborar un modelo de competencias específico
- Aplicar los perfiles de competencias en los diferentes subsistemas de recursos humanos

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al modelo de competencias “como un conjunto de características que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados”.

Según la OIT, un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Para este efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de los directivos. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias.

Los modelos de instrumentación de competencias que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Según Mertens, los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la

persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. En este caso, el desempeño demostrado por la persona no se deriva de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino se las construye, a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

El número de competencias, que se incluyen en un modelo, pueden ser muy amplias, por ejemplo: Levy-Leboyer, presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao, incluye cincuenta competencias conductuales. Woodruffe, plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El diccionario de competencias de Hay McBer, incluye veinte competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas. Barnhart, incluye treinta y siete competencias básicas en siete categorías. Lominger presenta un conjunto de 67 competencias agrupadas en 6 factores y 21 categorías.

En todos los modelos, existen competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones). Igualmente, algunas son agrupadas de maneras distinta (Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano – Hay McBer,– o en Gerencia – Barnhart). Esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que éstas están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener

conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar un modelo preparado por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Uno de los modelos más aceptados y utilizados a nivel mundial, es el modelo Iceberg de Spencer y Spencer, ya que propone que las competencias siempre incluyen una intención, la cual es el motivo o fuerza del carácter que causa la acción hacia un resultado e ilustra que el conocimiento y la habilidad tienden a ser visibles; mientras que, el auto-concepto, rasgos y motivación son más ocultas, profundas y centrales en la personalidad. Los primeros, son necesarios pero no suficientes para garantizar un resultado superior, en cambio que los segundos, se traducen en comportamientos ligados a las características personales y son los que garantizan los resultados superiores.



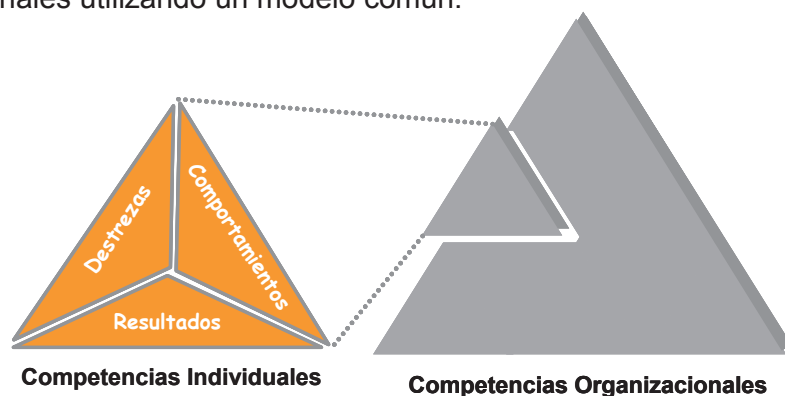
Fuente: Modelo Iceberg de Competencias. Spencer & Spencer.

Las firmas consultoras, desarrollan modelos de competencias que definen las características críticas que debe tener un individuo para producir resultados sobresalientes en su trabajo; es decir, utilizan un enfoque conductista. El modelo desarrollado por Deloitte & Touche Internacional, que constituye la base en el cual

se fundamenta la presente tesis, está basado en investigaciones que han relacionado las competencias con los resultados del negocio. Los fundamentos de esta teoría fueron introducidos por David McClelland de la Universidad de Harvard y complementados por el Modelo Iceberg de Spencer & Spencer. A partir de estas bases, Deloitte desarrolla una serie de estudios especializados, que concluyen en la definición de su metodología para la implementación de modelos de competencias y gestión estratégica del recurso humano, la misma que aplica y construye modelos particulares para cada organización.

Los modelos de competencias de Deloitte, se basan en niveles, es decir, diferencian el nivel de una competencia particular necesario para desempeñar un cargo y el nivel de dicha competencia demostrado por personas con un desempeño superior. Se ha encontrado que las competencias por sí solas no diferencian, pero que el nivel o la complejidad con la cual dicha competencia se manifiesta en un individuo sí se correlaciona contundentemente con el desempeño del mismo y con los resultados del negocio. Estos modelos muestran, de manera precisa, las diferencias entre los mejores y el resto, y por tanto proporcionan un camino hacia el desarrollo.

La Metodología para la definición de un Modelo de Competencias de Deloitte, permite administrar todos los subsistemas de recursos humanos con una visión global de la organización y alinear los aportes individuales con las estrategias organizacionales utilizando un modelo común:



Fuente: Metodología modelo de competencias. Deloitte Resources.



Esta metodología se basa en el precepto de que, las competencias producen resultados y éstos mejoran con el desarrollo y refuerzo de las competencias individuales y organizacionales que están en estrecha relación y se encuentran unificadas y coordinadas en el modelo de competencias.

Todo modelo, está compuesto por competencias organizacionales y técnicas. Las competencias organizacionales son el conjunto de comportamientos, valores y motivos que la organización desea modelar en cada uno de sus empleados para reflejar su filosofía de negocios - su estrategia organizacional. Las competencias técnicas son el conjunto de conocimientos, destrezas o habilidades y aptitudes laborales necesarias para desempeñar una determinada actividad con el máximo nivel de rendimiento. En su conjunto el modelo permite alcanzar resultados y lograr los objetivos de la organización.

Al referirse a la metodología para definir el modelo de competencias de una organización, es conveniente distinguir tres dimensiones que constituyen pasos necesarios y secuenciales en la implementación del modelo.

Identificación de competencias: los altos directivos de una organización, participan en talleres, donde se revisan los fundamentos estratégicos del negocio, a partir del análisis de la misión, visión y valores de la empresa, de los cuales se extraen y se definen aquellas comportamientos que buscan generar ventajas competitivas para la organización.

Normalización de competencias: una vez identificadas las competencias, se describen y establecen los niveles de demostración, bajando hacia los perfiles de cada posición dentro de la estructura. La competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para la organización y los colaboradores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza los comportamientos de los colaboradores y entra a

formar parte de la cultura de la empresa, convirtiéndose en un estándar de referencia.

Formación basada en competencias: significa que la formación orientada a generar o fortalecer una competencia, tendrá mayor eficiencia e impacto, si se basa en referentes claros y en normas existentes, que aquellas desvinculadas de las necesidades de la organización.

Los pasos descritos, constituyen la base fundamental para el desarrollo efectivo de la implementación y puesta en marcha de los subsistemas con base en un modelo de competencias, que soportan la gestión de recursos humanos.

La implementación de los modelos de competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su auto-desarrollo
- Promueve una cultura unificada de alto rendimiento basada en factores críticos de éxito

- Refleja la filosofía de negocios de la organización y alinea los aportes individuales con las estrategias de negocios de la organización
- Promueve el crecimiento profesional y personal del recurso humano
- Fortalece la administración estratégica de recursos humanos y acelera el desarrollo de los sistemas y subsistemas del área de gestión humana

## CAPITULO II

### 2. PLANIFICACION DE LA SUCESION

Debemos entender como sucesión al proceso que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal de alto desempeño y con alto potencial (personas que logran objetivos y que poseen las competencias necesarias para replicar esos resultados) para desarrollarlo y formar sucesores, quienes a futuro ocuparán posiciones estratégicas (posiciones claves) en la organización.

*“Según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.” En pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características.*

*No obstante, el concepto anterior se confunde, en la mayoría de los casos, con el concepto de planes de carrera y, algunos autores, suelen referirse a ambos como sinónimos, siendo esto contrario a la verdad.”*

Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al empleado o trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro prospero basado principalmente en su esfuerzo.

A diferencia de los planes de carrera, cuya programación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; éstos planes parten principalmente del mapa de

competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad. La brecha que más se aproxime le convierte al individuo que la demuestra, de manera inmediata en el futuro sucesor de esa posición, sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa. Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a una misma práctica.

Los planes de sucesión suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operatividad o puesta en práctica del mismo, tomando en cuenta el concepto de que las competencias existen, si pueden ser demostradas o lo que es lo mismo observadas, para que un candidato pueda ser considerado como un potencial sucesor, se hace necesario que el individuo agregue valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable en la organización. En otras palabras, que este, no sólo maneje la información sino el conocimiento actualizado y aplicado de cada competencia, las pueda traducir o demostrar en el entorno laboral en el que se desenvuelve y las utilice para lograr objetivos.

La planificación de carrera y la planificación de sucesión, sin lugar a dudas, son dos herramientas gerenciales distintas pero con una raíz común, que no es otra que el desarrollo y el crecimiento personal y profesional del individuo en el seno de la organización, diferenciadas principalmente en la flexibilidad o rigidez de su visualización, pues mientras una resulta más ortodoxa y respeta las prácticas tradicionales de la gerencia, la otra, heterodoxa, desafía el concepto lineal y se orienta a dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como lo son el conocimiento y el talento, sin importar cómo y dónde se obtuvo, siempre que pueda ser transformado en un hecho concreto y ofrezca valor agregado.

(<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>, Planes De Sucesión: No Los Confunda Con Los Planes De Carrera).

Los Planes de Sucesión proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Adicionalmente, con ellos se evitará que, cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta cumpla con sus objetivos y metas, debido a que se cuenta con personal capacitado para ocupar el cargo directivo vacante.

Según (DALZIEL, M.M., CUBEIRO, J.C. y FERNANDEZ, G. 2000). los modelos de competencias, utilizados como base para la estructuración de planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos, necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica. El modelo de competencias debe estar implementado en todo el personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su vida profesional dentro de la organización. Debe ser actualizado de manera constante para que permita tener una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente para evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior.

*“Las empresas que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en la búsqueda de coincidencias entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento y a la manera en que éste ha sido distribuido en el mapa de competencias.”*

(<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>, Planes De Sucesión: No Los Confunda Con Los Planes De Carrera).

Los planes de sucesión garantizan la supervivencia de los puestos clave, preparando a los profesionales para acceder a un cargo directivo cuando éste

queda vacante. El objetivo de este proceso es detectar el talento y desarrollarlo o potenciarlo para garantizar que los mejores estén competentes para asumir el mando cuando los directivos abandonen su cargo.

([http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion\\_y\\_empleo/recursos\\_humanos/gestion/modelos\\_de\\_gestion/es/desarrollo/496410.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/recursos_humanos/gestion/modelos_de_gestion/es/desarrollo/496410.html), Planes de sucesión: ¿Quién está preparado para ocupar mi puesto?).

## **2.1 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN**

- Fortalecer la estrategia de negocio
- Gestionar la movilidad de recursos humanos
- Aplicar una estrategia de marketing interno
- Aprovechar la inversión en recursos humanos
- Preservar los recursos humanos
- Motivar y lograr impacto en el clima laboral
- Direccionar planes de capacitación
- Mostrar la imagen de una organización sólida y atractiva para el desarrollo profesional

## **2.2 LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN, SU IMPORTANCIA DENTRO DEL SUBSISTEMA DE DESARROLLO Y SU INTERRELACIÓN CON LOS SUBSISTEMAS DE VINCULACIÓN Y DESEMPEÑO**

Los planes de sucesión aseguran que los esfuerzos en materia de desarrollo se dirijan correctamente. Los líderes de área con el apoyo de recursos humanos, tienen la posibilidad de construir arquitecturas de rutas de desarrollo en forma detallada para los empleados identificados de alto desempeño y gran potencial, aquí se evidencia su relación con lo que es formación o entrenamiento, que

también constituye un componente del subsistema de desarrollo. El análisis de brecha de competencias demostradas por un individuo, que es un componente del subsistema de desempeño, permite definir los múltiples caminos entre puestos paralelos o superiores que un empleado puede seguir, siempre y cuando cumpla con el perfil definido y demuestre alto desempeño y potencial.

Las funcionalidades de sucesión muestran de forma sencilla y clara, los escenarios de reemplazos y designaciones futuras, que los empleados de alto desempeño y potencial pueden ocupar, indicando las competencias específicas que deberán ser desarrolladas para lograr dicho reemplazo o designación. El plan de sucesión es el resultado de acciones de desarrollo dirigidas a cerrar brechas que aseguran la estimación del potencial de cada posible sucesor, en función de los puestos claves que podría ocupar. Podemos concluir entonces, que todo plan de sucesión comprende la determinación de competencias necesarias para cubrir brechas entre los empleados de alto potencial y las posiciones claves resultantes de un análisis de brechas, y, la gestión de acciones de desarrollo orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar.

*“Los planes de sucesión son una práctica cada vez más habitual en las organizaciones y fruto de la integración de las políticas que se utilizan en recursos humanos: selección, evaluación y formación. El objetivo de este proceso es detectar el talento, potenciarlo y evaluarlo cada año para garantizar que los mejores estén preparados para asumir el mando cuando los directivos abandonen su cargo. Identificar el talento, desarrollarlo y prepararlo para acceder a un puesto de responsabilidad es la clave de este sistema que garantiza la continuidad del cargo y, por tanto, del negocio”,*

([http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion\\_y\\_empleo/recursos\\_humanos/gestion/modelos\\_de\\_gestion/es/desarrollo/496410.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/recursos_humanos/gestion/modelos_de_gestion/es/desarrollo/496410.html)), Planes de sucesión: ¿Quién está preparado para ocupar mi puesto?)



La planificación de la sucesión es un proceso de administración de recursos humanos que pertenece al subsistema de desarrollo del sistema de gestión por competencias, no obstante, al ser parte de un todo, su aplicación dentro de la organización requiere de pasos previos que conciernen a procesos de recursos humanos comprendidos dentro de otros subsistemas, como son: la descripción de puestos del subsistema de vinculación; la evaluación del desempeño, evaluación de competencias y análisis de brechas del subsistema de desempeño; y, el entrenamiento como parte constitutiva del plan de sucesión referente al mismo subsistema de desarrollo.

### **2.2.1 LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON EL SUBSISTEMA DE VINCULACIÓN**

Dentro del concepto de planes de sucesión, hablamos de puestos claves, para los que se buscan sucesores, es aquí donde se introduce la descripción de puestos, ya que para implementar el proceso de sucesión es indispensable que los puestos claves tengan definidos sus perfiles por competencias.

Un perfil por competencias es el conjunto de características personales que el ocupante debe demostrar y utilizar en el desempeño de sus actividades laborales para obtener un máximo nivel de rendimiento. Este describe las competencias organizacionales y técnicas y el nivel ideal de demostración de las mismas, que la organización y la posición exigen. El perfil por competencias de los puestos claves, servirán como parámetro de referencia, al momento de evaluar competencias y definir potenciales sucesores.

### **2.2.2 LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON EL SUBSISTEMA DE DESEMPEÑO**

Cuando hablamos de detectar el talento o definir personas con alto desempeño y potencial, en la estructuración de planes de sucesión, incorporamos la evaluación del desempeño y la evaluación por competencias (recolección de evidencias

sobre demostración de comportamientos que permiten alcanzar resultados), y el de análisis de brechas, ya que a través de estos tres procesos, podemos definir los potenciales sucesores de puestos claves.

#### **2.2.2.1 Evaluación del Desempeño**

Para medir o evaluar el desempeño de un colaborador, generalmente se utiliza una evaluación de fuentes múltiples, que es un mecanismo eficiente para recolectar mediciones estructuradas y altamente objetivas de una variedad de fuentes tales como jefes, clientes, colegas, compañeros de trabajo y colaboradores. Es una técnica de gestión de desempeño que se fundamenta en la retroalimentación multifuente. Esta evaluación utiliza un cuestionario que permite evaluar los resultados obtenidos en relación con objetivos e indicadores específicos de cumplimiento de metas, definidas a inicio de año, resultantes de descender la planificación estratégica organizacional a cada una de las áreas de la organización y estas a su vez de compartir sus objetivos con cada uno de sus colaboradores. Esta evaluación debe ser realizada al menos dos veces al año, para poder corregir cualquier distorsión a mediados de años y no esperar a finalizar el año para únicamente evaluar si se logró o no la meta definida.

La evaluación del desempeño buscar medir el “QUE”, el logro del objetivo, el cumplimiento de la meta; sin embargo, el “COMO” se logra ese objetivo es tan importante para poder definir el potencial de un individuo, que se hace fundamental complementar esta evaluación con la medición de competencias. La planificación de la sucesión implica determinar tanto el alto desempeño (cumplimiento de objetivos) como el potencial (competencias que producen resultados) que tiene el individuo para replicar el cumplimiento de los objetivos alcanzados.

#### **2.2.2.2 Evaluación de Potencial**

La evaluación de potencial permite identificar el nivel de demostración de competencias que poseen las personas evaluadas y su capacidad de utilizar estas competencias para alcanzar resultados; existen varias herramientas que permiten realizar esta medición, las más comúnmente utilizadas por su efectividad, son:

- Las entrevistas de eventos conductuales, donde se hace una indagación de las experiencias pasadas laborales del participante y se recoge evidencias de comportamientos habituales en determinadas situaciones. Esta información permite predecir el desempeño futuro en base al análisis de su desempeño pasado
- Los centros de valoración o assessment center, que consisten en presentar a los evaluados casos o simulaciones, en los que se busca crear condiciones similares a las que se viven en la cotidianidad laboral. Los evaluadores, hacen las veces de observadores, identifican comportamientos y evidencias de competencias.
- La evaluación de fuentes múltiples que para evaluar competencias utiliza un cuestionario que permite evaluar comportamientos, habilidades y destrezas demostradas por la persona evaluada a la vez que relaciona la evidencia de dichas características con la consecución de los objetivos

### **2.2.2.3 Análisis de Brechas**

El análisis de brechas es la comparación entre el perfil de la posición y el del ocupante, obtenido a través de la evaluación de potencial, que busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeña. Permite: detectar necesidades de capacitación y formación para desarrollar el talento humano, contar con un mapeo de talentos en la organización e identificar referentes positivos de quienes poseen una determinada competencia, para que puedan ser instructores internos.

La identificación de brechas, dentro de la planificación de la sucesión, nos permitirá identificar a las personas con alto potencial, quienes se definirán como

posibles sucesores y establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de estas personas con el perfil de los cargos claves de la organización.

Conocer cuáles son esas necesidades, brindará a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conocimientos, comportamientos, actitudes, habilidades y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que deberá asumir el sucesor en su nuevo puesto. Esto permitirá que los planes de formación de la planificación de la sucesión, persigan fines más concretos obteniendo resultados a mediano y largo plazo, como el ajuste de brechas entre el perfil por competencias de cada cargo clave y las demostradas por el sucesor.

Los beneficios que aportan los subsistemas de desempeño anteriormente mencionados son:

- Ahorran tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- Permiten que todas las actividades de entrenamiento se inicien sobre bases sólidas y realistas
- Prevén los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas
- Propician el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de colaboradores aptos para los puestos de trabajo
- Descubren problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución
- Sientan las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución
- Generan una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de entrenamiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos
- Empoderan la responsabilidad de crecimiento y desarrollo de cada colaborador en sí mismos (automotivación – autodesarrollo)

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGIA PARA LA GENERACION DE UN PLAN DE SUCESIÓN**

La metodología, denominada de mejores prácticas que se utilizará para la consecución del objetivo general de esta tesis, es la de Deloitte & Touche Internacional, que ha realizado varios estudios e implementaciones de planes de sucesión a nivel mundial y que la ha aplicado en nuestro país desde hace casi una década. Los proyectos llevados a cabo, se han desarrollado en empresas de gran envergadura y sobre todo, en aquellas que poseen una visión estratégica del recurso humano, y la madurez necesaria en el manejo del concepto y aplicación de modelos de competencias. A continuación, la describiré a breves rasgos, para posteriormente, desglosar paso a paso el procedimiento de implementación del plan de sucesión para la empresa INDUALAMBRE S.A..

El modelo de competencias, es la base fundamental para su aplicación, ya que éste, al difundir tanto las competencias organizacionales como técnicas a cada una de las posiciones en la organización, viabiliza este alineamiento en cada área y en la estructura misma. A través de la evaluación de desempeño y competencias, se puede identificar a las personas de alto desempeño y potencial, es decir, aquellas que demuestran rendimiento superior, y, que aunque no se encuentren desempeñando posiciones claves, son considerados como personal estratégico para la organización por su potencial.

La definición de posiciones claves dentro de la estructura, constituye el primer paso en la búsqueda del alineamiento de la estrategia de negocio de una organización con el logro de los resultados, de la misma manera, es el primer paso necesario para lograr una planificación estratégica de la sucesión. A través de la definición de un modelo de competencias y por lo tanto de un perfil de competencias para cada posición clave, se asegura una administración y gestión del talento humano que se basa en el potencial.

La adecuada determinación de posibles sucesores, para que en un futuro ocupen posiciones claves, se obtiene a través de un adecuado análisis de brechas entre, lo que el personal de alto desempeño y potencial demuestra y aquellas competencias definidas en el perfil ideal de las posiciones claves.

El objetivo final de la planificación de la sucesión, es el desarrollo de las personas de alto desempeño y potencial, para que sean sucesores de las posiciones claves de la organización. Mediante un programa estructurado que permita superar las brechas, se busca desarrollar el talento humano, para contar con un número adecuado de candidatos internos que puedan ocupar posiciones estratégicas a futuro.

A continuación, se detalla la implementación y la metodología utilizada para el desarrollo de la presente tesis, la misma que se basa en tres grandes fases:

### **3.1 FASE I: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

En esta fase se realizará un análisis de la compatibilidad de la estructura actual de la empresa INDUALAMBRE S.A., con la estrategia del capital humano expresadas en la misión y visión de la planificación estratégica organizacional. Se verificará la consistencia de las competencias organizacionales con los valores definidos, así como, los requerimientos de cada una de las áreas en cuanto a competencias técnicas.

#### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

INDUALAMBRE S.A. industria dedicada a la fabricación y comercialización de una amplia gama de productos de alambre, ha servido al Ecuador por más de 50 años, es miembro de la Unión Latinoamericana de Filigrana, cuenta además con

varias representaciones internacionales de venta de maquinaria para elaboración de productos de alambre, oferta servicio técnico y de repuestos, venta de equipos, accesorios y materiales. Su cartera de clientes está formada en un 90% de empresas Multinacionales, quienes han encontrado en INDUALAMBRE S.A. una empresa dinámica que cumple con sus requerimientos ajustándose a las necesidades del mercado actual.

### **3.1.2 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

Industrial de Alambre y Servicios Sociedad Anónima INDUALAMBRE S.A.; se constituye mediante escritura pública el 21 de noviembre de 1955. El objeto social consistía en la fabricación de alambres, necesarios para la elaboración de productos para la construcción; y podría efectuar toda clase de actos y contratos civiles, mercantiles y demás permitidos por la ley. La administración estaba a cargo de su Presidente el señor Ronald Tucson., quien fue su fundador y a su vez ejercía las funciones de Representante Legal y Gerente.

La compañía en la actualidad, es líder en el mercado de elaboración y comercialización de productos de alambre de acero para los sectores industriales, agroindustriales y de la construcción.

### **3.1.3 MISION**

“Ser una organización líder e innovadora en la fabricación y comercialización de alambres de acero y productos de alambre de excelente calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de los mercados en los diversos sectores industriales, agroindustriales y de la construcción. Crecer con un respecto al medio ambiente para beneficio de la empresa, sus accionistas, los colaboradores que en ella trabajan y la sociedad en general.”

### **3.1.4 VISION**

“Nuestro negocio es ser el líder en la proveeduría de alambres y productos afines con creciente participación regional, creciente rentabilidad, para un crecimiento permanente.”

### **3.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa INDUALAMBRE S.A., es líder en la manufactura y producción de alambre en Ecuador, no cabe duda, que la visión y profunda confianza en el país entregada por sus fundadores y accionistas, le han permitido avanzar por los caminos del éxito y del continuo crecimiento. Este crecimiento sostenido, se fundamenta también en la estructura organizacional que posee, por ello la decisión de incursionar en el establecimiento de un plan de sucesión, que les permita, garantizar su permanencia en el tiempo.

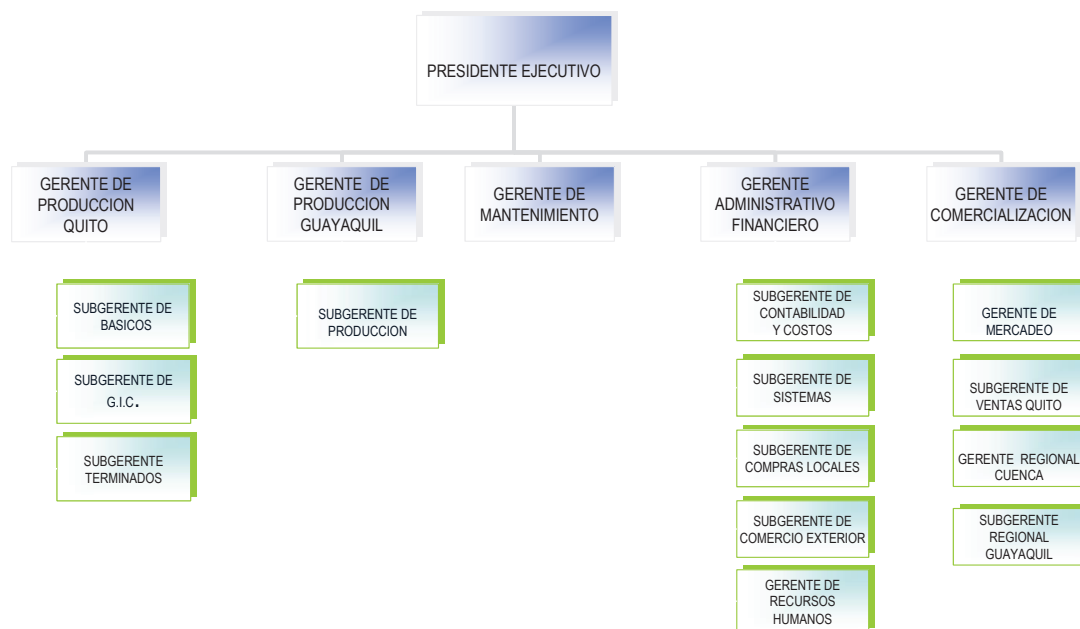
Esta estructura debe estar diseñada de manera que sea clara para quienes deben realizar determinadas tareas y son responsables por ciertos resultados; de esta forma se reducen las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y, se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

MINTZBERG, define a la estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo (funciones y tareas) y la posterior coordinación de las mismas.

A continuación se presenta, la estructura funcional de la empresa INDUALAMBRE S.A..



## ORGANIGRAMA



Fuentes: Manual de Funciones de la Compañía INDUALAMBRE S.A..  
Organigrama general

Dentro la fase I y una vez especificada la misión y visión de INDUALAMBRE S.A., corresponde analizar y verificar que el Modelo de Competencias, esté alineado con los lineamientos generales y la estructura de las áreas.

La empresa, en años anteriores, decidió emprender un proyecto para definir el modelo de competencias. El modelo utilizado, corresponde a la metodología que maneja la firma consultora Deloitte & Touche, que comprende dos tipos de competencias: organizacionales y técnicas. Las competencias organizacionales, se estructuraron, tomando como base los lineamientos estratégicos de misión, visión y valores. A través de talleres, con los principales directivos, se identificaron cuáles deberían ser los comportamientos que diferencien a los colaboradores de INDUALAMBRE S.A., de otras organizaciones de similares características. Se identificaron además los niveles de demostración para cada

competencia, los que constituyen, la base para el establecimiento de los perfiles ideales de competencias de las posiciones tipo de la estructura

Se cita a continuación, las diez competencias organizacionales que forman parte del modelo y sus respectivos niveles de intensidad o demostración.

### **Liderazgo**

Es el deseo de ser el mejor en su área, tener la capacidad de dirigir con el ejemplo y motivar a las personas hacia la acción para alcanzar los resultados establecidos.

#### **Niveles de demostración:**

1. Limita su actuación al cumplimiento de actividades y funciones a través de la supervisión. Se asegura de que la gente de su grupo tenga la información necesaria para hacer su trabajo
2. Fomenta la participación y aporte de ideas. Establece objetivos individuales, asegurándose, que estén alineados a los objetivos de su área
3. Motiva la participación activa y efectiva de las personas a su cargo. Utiliza efectivamente su liderazgo para obtener los mejores resultados de su gente, en función del conocimiento de las características del grupo
4. Es un modelo de actuación para los demás. A través de su gestión, genera sentido de pertenencia e identificación con la filosofía de la organización, y orienta al grupo a la consecución de los objetivos y metas organizacionales

### **Innovación y creatividad**

Es generar ideas originales para brindar soluciones adecuadas, plantear nuevos enfoques o mejores formas de hacer las cosas. Proponer alternativas diferentes que generen oportunidades de cambio o negocios con clientes internos y externos.

#### **Niveles de demostración:**

1. Identifica y actúa sobre las oportunidades presentes y atiende los problemas con iniciativa

2. Persigue continuamente nuevas maneras para mejorar el desempeño, diferentes formas de resolver problemas
3. Desarrolla soluciones nuevas, métodos propios y diferentes para evaluar y resolver un problema. Desarrolla nuevas propuestas y agrega valor
4. Crea e implementa soluciones o procesos innovadores para perfeccionar el trabajo, la resolución de problemas o mejorar el desempeño. Busca alternativas que generen nuevas opciones de negocios

### **Orientación a la Calidad**

Es la vocación por lograr los estándares más altos en todos los ámbitos de su gestión

#### **Niveles de demostración:**

1. Respeta las políticas, proceso y procedimientos establecidos y hace lo requerido para cumplir con los estándares
2. Obtiene resultados que superan los estándares, aporta con ideas y toma acciones para el mejoramiento en la calidad de las responsabilidades a su cargo
3. Crea parámetros de calidad propios, ejecuta cada tarea con la intención de producir un producto superior, exige el cumplimiento de altos estándares en el trabajo de otros
4. Está comprometido y es reconocido por su deseo permanente de fomentar y alcanzar excelencia y calidad. Genera iniciativas que permiten alcanzar metas y estándares más exigentes

### **Orientación al Cliente**

Es buscar y entender las necesidades, fortalezas y debilidades de los clientes internos y externos y actuar para mejorar su desempeño.

#### **Niveles de demostración:**

1. Reconoce que la satisfacción del cliente depende de que desempeñe bien sus funciones y trabaja con ese fin

2. Cumple con los compromisos del cliente, se esfuerza por entender sus necesidades y satisfacer oportunamente sus requerimientos
3. Realiza seguimientos oportunos de las necesidades, da valor agregado al servicio ofrecido y es proactivo en la generación de soluciones que satisfagan al cliente
4. Representa los intereses del cliente en la Empresa, asegurando que se logren sus objetivos. Establece y mantiene efectivas relaciones con los clientes, gana su respeto y confianza

### **Orientación al logro de resultados**

Es la gestión dirigida hacia la consecución de los objetivos organizacionales preestablecidos, definiendo las estrategias necesarias y administrando eficientemente los recursos disponibles.

#### **Niveles de demostración:**

1. Cumple los lineamientos estratégicos relacionados con las responsabilidades de su posición
2. Trabaja para alcanzar objetivos individuales, impulsa la consecución de logros grupales, en los tiempos previstos y con los recursos asignados
3. Es proactivo en la optimización de los recursos a su cargo y exige el cumplimiento de objetivos de su área, aplica estrategias que contribuyen al crecimiento del negocio
4. Genera e impulsa nuevas estrategias, normas y políticas para lograr un beneficio empresarial con proyección de futuro

### **Trabajo en equipo**

Es la actitud constante de trabajar conjuntamente entre las diferentes áreas de la organización para lograr una meta común, en base a responsabilidades individuales y colectivas definidas. El éxito del equipo está sobre el éxito personal.

#### **Niveles de demostración:**

1. Coopera y participa en el grupo, realiza la parte de trabajo que le corresponde con responsabilidad
2. Aporta al cumplimiento de los objetivos de su equipo. Crea y desarrolla un sentimiento de pertenencia, apoya las decisiones del equipo y comparte información
3. Reconoce el valor de la colaboración, se esfuerza en ayudar a otros a lograr los objetivos. Basado en la confianza, promueve la cooperación entre los distintos equipos
4. Fortalece el espíritu de equipo. Se preocupa por apoyar el desempeño de todos. Es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Resuelve los conflictos y motiva a los demás

### **Habilidad de escuchar**

Es la capacidad de asimilar la información recibida, asegurar su entendimiento y tomar en cuenta las opiniones de otros.

#### **Niveles de demostración:**

1. Recibe en forma adecuada la información que requiere saber para realizar su trabajo
2. Se asegura de que la interpretación de la información que recibe es la correcta y analiza su contenido para utilizarla eficientemente
3. Demuestra una actitud proactiva de escuchar, asimila adecuadamente las opiniones de otros aunque no esté de acuerdo y genera consensos
4. Escucha sugerencias y diferentes criterios mostrando flexibilidad y tolerancia. Fortalece continuamente las relaciones con el personal en base a una comunicación efectiva y responde oportunamente a lo expresado

### **Compromiso con la empresa**

Es la voluntad de adaptar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la Organización para identificarse con ella e impulsar sus objetivos.

#### **Niveles de demostración:**

1. Realiza esfuerzos para encajar en la organización. Respeta y cumple las normas y políticas
2. Demuestra lealtad, tiene interés y actúa para ajustarse a las necesidades, prioridades y metas de la organización
3. Se involucra más allá de sus responsabilidades directas para apoyar las iniciativas y planes; se siente parte activa de la Empresa
4. Se destaca por su aporte permanente hacia el logro de la unidad de la Empresa. Identifica las relaciones entre las diferentes áreas y toma acciones para lograr un compromiso común del personal

### **Conducta empresarial**

Actúa en línea con los valores y principios morales, practica lo que predica y no realiza actos que vayan en contra de la rectitud de la Empresa. Transmite y genera honradez e integridad a todo nivel.

#### **Niveles de demostración:**

1. Auténtico y digno de confianza, actúa con rectitud y transparencia
2. Promueve una actitud auténtica de integridad, rectitud y transparencia e influye con su ejemplo a que otros actúen de la misma manera
3. Demuestra sentido de justicia y equidad. Es consciente del impacto que tienen sus actos sobre el comportamiento de otros y exige de ellos el cumplimiento de los valores
4. Difunde y transmite en palabras y acciones los valores de la organización  
Trabaja activamente para lograr el nivel más alto de integridad propia y de la empresa

### **Orientación al bienestar personal**

Es la habilidad de crear un clima en el que la gente quiera dar lo mejor, promoviendo la satisfacción y crecimiento personal en línea con el progreso y posibilidades de la Empresa.

#### **Niveles de demostración:**

1. Respeta a los demás y evita alterar el buen clima organizacional
2. Demuestra un interés sincero en los demás, está dispuesto a escuchar para detectar y analizar los factores que influyen en el bienestar del personal
3. Valora en forma justa y consistente el aporte de las personas hacia la organización, busca retribuir sus esfuerzos con iniciativas que contribuyan a su bienestar
4. Planifica y genera políticas que promuevan el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización, que logren su bienestar y satisfacción, en concordancia con los objetivos empresariales

La metodología considera, que para demostrar un nivel de intensidad mayor, el ocupante del cargo debe haber superado el nivel inmediato inferior. Así, si el nivel requerido es 3, la persona debe dominar el comportamiento descrito en los niveles 1, 2 y 3.

De la misma manera, se hace necesario señalar brevemente, el procedimiento que fue utilizado en la definición de competencias técnicas, que complementan el modelo. Para el efecto, se realizaron talleres de trabajo con los principales Directivos de la empresa, donde a través, del análisis del descriptivo de funciones de cada posición, se identificaron aquellos conocimientos y destrezas técnicas, necesarias para desempeñar el cargo, obteniendo un máximo nivel de rendimiento.

Como resultado de dicho análisis, a continuación se presentan las competencias técnicas que forman parte de modelo. Conocimientos de: construcción civil, costos de producción, normativa legal tributaria, procesos productivos de alambres, química, tecnología de la información, normativa legal de gestión de medio ambiente, normas de calidad, seguridad Industrial metalúrgica, metalúrgica del acero, planificación estratégica, eléctricos. Destrezas en análisis financiero, manejo de BAAN, manejo de ERPs, manejo de ERPs en mantenimiento, manejo de AutoCad, comunicación, negociación, administración de personal, manejo de BAAN – módulo de distribución, manejo de BAAN – módulo de

fabricación, manejo de COGNOS, el manejo de herramientas estadísticas y aplicación de herramientas de calidad.

Los niveles de intensidad o demostración de las competencias técnicas, a diferencia de los de las organizacionales, son genéricos y se aplican a todos los conocimientos y destrezas, éstos se describen a continuación.

### **COMPETENCIAS TECNICAS NIVELES**

1. Posee un nivel general (básico) de los principios básicos de la competencia técnica, necesario para desempeñar el trabajo diario
2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada
3. Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente
4. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.

Uno de los pasos fundamentales de esta primera fase es la identificación de posiciones claves para la organización. Entiéndase como posición clave, aquel cargo que tiene como responsabilidad la ejecución de actividades primarias identificadas en la cadena de valor de la organización y que, a través de sus funciones, aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Una posición clave, generalmente es una posición directiva; sin embargo, pueden existir posiciones a otro nivel, que por la naturaleza de sus funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas, son consideradas posiciones claves para la organización.

Esta tesis, se centra específicamente en las posiciones directivas, ya que, en la actualidad, la principal preocupación de INDUALAMBRE S.A., es garantizar la



sucesión de estas posiciones, decisión que fue tomada por los principales Directivos, en base al análisis del impacto que los cargos tienen sobre los resultados finales de la empresa, en términos financieros y de satisfacción de clientes; además, del nivel de responsabilidad y atribuciones, de éstas, en las decisiones estratégicas de la empresa. Es importante indicar que, se trabajó exclusivamente el perfil de los puestos claves, no se analizaron los perfiles de cargos de toda la estructura organizacional.

A continuación se listan las posiciones claves para la definición del Plan de Sucesión.

- Gerente de Producción
- Gerente de Mantenimiento
- Gerente Administrativo Financiero
- Gerente Comercial

Una vez definidas las posiciones claves, la metodología se concentra en el análisis del perfil ideal de competencias para cada cargo, con base en su descripción de funciones; así como en la definición de los objetivos estratégicos, ya que corresponden a posiciones directivas, que formarán parte de la evaluación del desempeño.

A continuación, se especifican las funciones esenciales, a partir de las cuales se definieron los niveles ideales de competencias para cada posición clave y los objetivos estratégicos a ser evaluados.

#### **Gerente de Producción**

##### **Funciones Esenciales**

1. *Planificar y controlar el proceso productivo de la planta, con la coordinación óptima de los recursos humanos y materiales disponibles*
2. *Asegurar que la producción cumpla con el nivel de productividad, costos, calidad y seguridad industrial establecidos*
3. *Asegurar el buen estado de las instalaciones de la planta y áreas comunes.*
4. *Asegurar el control de los procesos para garantizar la calidad de los productos*
5. *Desarrollar y mantener personal altamente capacitado y comprometido*

6. *Asegurar que se cumplan las normas de seguridad industrial establecidas*
7. *Analizar el comportamiento de los índices de producción y definir acciones correctivas de ser necesarias*
8. *Vigilar que se cumplan las normas y reglamentos establecidos por la compañía*
9. *Revisar y autorizar compras solicitadas por áreas bajo su supervisión*
10. *Definir las necesidades de insumos y materias primas necesarias para el proceso de producción*

### **Perfil Ideal de Competencias**

#### **Competencias Organizacionales**

#### **Nivel Ideal**

- |   |   |
|---|---|
| 1. <i>Compromiso con la Empresa</i>             | 3 |
| 2. <i>Conducta Empresarial</i>                  | 3 |
| 3. <i>Habilidades de Escuchar</i>               | 4 |
| 4. <i>Innovación y Creatividad</i>              | 3 |
| 5. <i>Liderazgo</i>                             | 4 |
| 6. <i>Orientación a la Calidad</i>              | 3 |
| 7. <i>Orientación al Bienestar del Personal</i> | 3 |
| 8. <i>Orientación al Cliente</i>                | 2 |
| 9. <i>Orientación al Logro de Resultados</i>    | 3 |
| 10. <i>Trabajo en Equipo</i>                    | 3 |

#### **Competencias Técnicas**

#### **Nivel Ideal**

- |   |   |
|---|---|
| 1. <i>Conocimiento de costos de producción</i>                    | 3 |
| 2. <i>Conocimiento de estadística</i>                             | 3 |
| 3. <i>Destrezas en el manejo de BAAN – Módulo de distribución</i> | 2 |
| 4. <i>Destrezas en el manejo de BAAN – Módulo de fabricación</i>  | 2 |

5. Destrezas en el manejo de COGNOS	4
6. Destrezas en la toma de decisiones	3
7. Destrezas en planificación y organización	4
8. Inglés	3
9. Pensamiento analítico	4

### **Objetivos Estratégicos**

1. Fortalecer la gestión en productos de alambre e incorporar nuevas iniciativas de productos que generen oportunidades rentables a la organización que estén alineadas al giro del negocio
2. Diseñar e implementar un sistema de información organizacional integrado que permita planificar las operaciones de la empresa focalizando su accionar hacia el mejoramiento continuo del negocio

### **Gerente de Mantenimiento**

#### **Funciones Esenciales**

1. Diseñar el plan de mantenimiento anual de las plantas
2. Supervisar la implementación del plan de mantenimiento anual de las plantas en coordinación con el área de producción
3. Participar en la evaluación y definición de proyectos de ingeniería resultantes de la planificación estratégica
4. Coordinar y controlar la implementación de nuevos proyectos aprobados dentro del tiempo y presupuesto definido y coordinar las actividades necesarias para poner en marcha equipos nuevos e incorporarlos a la producción
5. Evaluar, escoger y negociar alternativas de compra de maquinaria en relación a las necesidades del área de producción
6. Definir las políticas y procedimientos administrativos en su ámbito de gestión y controlar su cumplimiento
7. Garantizar la capacitación técnica del personal a su cargo

### **Perfil Ideal de Competencias**

<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Nivel Ideal</b>
1. <i>Compromiso con la Empresa</i>	3
2. <i>Conducta Empresarial</i>	3
3. <i>Habilidades de Escuchar</i>	4
4. <i>Innovación y Creatividad</i>	4
5. <i>Liderazgo</i>	4
6. <i>Orientación a la Calidad</i>	2
7. <i>Orientación al Bienestar del Personal</i>	3
8. <i>Orientación al Cliente</i>	3
9. <i>Orientación al Logro de Resultados</i>	3
10. <i>Trabajo en Equipo</i>	3

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Nivel Ideal</b>
1. <i>Conocimiento de construcción civil</i>	1
2. <i>Conocimiento de química</i>	2
3. <i>Conocimientos eléctricos</i>	1
4. <i>Destreza en el manejo de ERPs en mantenimiento</i>	3
5. <i>Destreza en manejo de AutoCad</i>	3
6. <i>Destrezas en el manejo de COGNOS</i>	2
7. <i>Destrezas en planificación y organización</i>	4
8. <i>Inglés</i>	3

### **Objetivos Estratégicos**

1. *Generar un plan de acción a mediano y largo plazo que permita certificar a la organización en las diferentes normas requeridas para garantizar la calidad de sus productos*
2. *Diseñar e implementar un tablero de Indicadores de Gestión organizacional que permitan monitorear el desarrollo de la organización de manera focalizada*

### **Gerente Administrativo Financiero**

#### **Funciones Esenciales**

1. *Coordinar y controlar el proceso de elaboración del presupuesto, tomando en consideración los lineamientos de la Gerencia General y los accionistas*
2. *Definir y controlar las políticas financieras, con el fin de asegurar el logro de los objetivos*
3. *Definir las políticas administrativas y apoyar los procesos administrativos de las otras áreas, manteniendo a disposición de los usuarios la información requerida*
4. *Gestionar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios*
5. *Monitorear los riesgos a los cuales está expuesta la empresa y establecer estrategias de cobertura*
6. *Controlar y coordinar las actividades relacionadas con las áreas a las que supervisa, para garantizar su adecuado funcionamiento y efectividad*
7. *Cumplir con todas las obligaciones legales y tributarias que exigen los organismos de control*
8. *Coordinar actividades de desarrollo común con empresas relacionadas*

#### **Perfil Ideal de Competencias**

##### **Competencias Organizacionales**

##### **Nivel Ideal**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. <i>Compromiso con la Empresa</i> | 4 |
| 2. <i>Conducta Empresarial</i>      | 4 |
| 3. <i>Habilidades de Escuchar</i>   | 3 |
| 4. <i>Innovación y Creatividad</i>  | 3 |

5. <i>Liderazgo</i>	4
6. <i>Orientación a la Calidad</i>	3
7. <i>Orientación al Bienestar del Personal</i>	3
8. <i>Orientación al Cliente</i>	2
9. <i>Orientación al Logro de Resultados</i>	4
10. <i>Trabajo en Equipo</i>	3

### **Competencias Técnicas**

### **Nivel Ideal**

1. <i>Conocimiento de la normativa legal tributaria</i>	3
2. <i>Conocimiento de tecnología de la información</i>	2
3. <i>Conocimientos de planificación estratégica</i>	3
4. <i>Destreza en análisis financiero</i>	4
5. <i>Destreza en el manejo de ERPs</i>	3
6. <i>Destrezas de negociación</i>	3
7. <i>Destrezas en la elaboración de presupuestos</i>	3
8. <i>Destrezas en la toma de decisiones</i>	4
9. <i>Destrezas en planificación y organización</i>	3
10. <i>Inglés</i>	3
11. <i>Relaciones interpersonales</i>	3

### **Objetivos Estratégicos**

1. *Implementar una administración estratégica de costos para incrementar la rentabilidad por línea de productos*
2. *Implementar una administración formal del Capital Humano que potencie el crecimiento profesional del personal y que el mismo esté alineado con el plan de crecimiento y desarrollo de la empresa*

## **Gerente Comercial**

### **Funciones Esenciales**

1. *Planificar, coordinar y controlar la elaboración de planes de estrategia de mercado y de formular y proponer las políticas comerciales en cuanto a distribución, precios y estrategias, para fortalecer la posición de participación en el mercado*
2. *Estudiar, evaluar y proponer el desarrollo de nuevos productos y mercados, así como identificar nuevas oportunidades a fin de lograr el crecimiento del volumen de ventas y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa*
3. *Definir, promover y difundir las estrategias comerciales a fin de lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes, anticipar situaciones y prever las acciones necesarias a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa*
4. *Supervisar la ejecución de políticas de comercialización y ventas para garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía*
5. *Asegurar el desarrollo de una cartera de clientes*
6. *Asegurar una negociación efectiva en los contratos comerciales con los clientes*
7. *Organizar, supervisar y controlar la gestión de distribución, promoción y venta de los productos que ofrece la empresa*
8. *Coordinar la distribución óptima de la fuerza de ventas de la Unidad Industrial, de acuerdo a las características, potencial de crecimiento y demanda de cada zona geográfica*
9. *Apoyar en la definición y difusión de estrategias comerciales para agregar valor a los clientes directos e indirectos y lograr diferenciación con la competencia*
10. *Detectar oportunidades, analizarlas y general alianzas estratégicas comerciales, así como apoyar en la realización de los procesos de negociación relativos a los planes de crecimiento para garantizar la expansión del negocio*
11. *Participar en la planificación, revisión y control del plan de negocios de la División Industrial de la empresa y garantizar su cumplimiento*

### **Perfil Ideal de Competencias**

#### **Competencias Organizacionales**

1. *Compromiso con la Empresa*

#### **Nivel Ideal**

3

2. <i>Conducta Empresarial</i>	3
3. <i>Habilidades de Escuchar</i>	3
4. <i>Innovación y Creatividad</i>	4
5. <i>Liderazgo</i>	4
6. <i>Orientación a la Calidad</i>	2
7. <i>Orientación al Bienestar del Personal</i>	2
8. <i>Orientación al Cliente</i>	3
9. <i>Orientación al Logro de Resultados</i>	3
10. <i>Trabajo en Equipo</i>	3

### **Competencias Técnicas**

### **Nivel Ideal**

1. <i>Conocimiento de los productos de la empresa y su uso</i>	4
2. <i>Conocimiento de mercadeo</i>	4
3. <i>Conocimiento de procesos productivos de alambres</i>	3
4. <i>Destrezas de negociación</i>	4
5. <i>Destrezas en administración de personal</i>	4
6. <i>Destrezas en estadísticas</i>	3
7. <i>Destrezas en investigación de mercado</i>	4
8. <i>Destrezas en planificación y organización</i>	4
9. <i>Inglés</i>	4
10. <i>Relaciones interpersonales</i>	4
11. <i>Técnicas de ventas y pronósticos de ventas</i>	4

### **Objetivos Estratégicos**

1. *Implementar una administración estratégica de proveedores y manejo de clientes que incrementen la rentabilidad por línea de productos*



*2. Redefinir roles y responsabilidades del área de Mercadeo en función al requerimiento de las acciones consideradas en la matriz de Futuros Escenarios de la Industria*

En los perfiles descritos anteriormente, se puede observar que existe un equilibrio entre competencias organizacionales y técnicas, en relación con el número de éstas en cada perfil, debido a que, de mejores prácticas y estudios realizados a nivel directivo, el peso que tienen los comportamientos debe ser equitativo con el de conocimientos y destrezas. Según Spencer & Spencer en el Modelo de Competencias Iceberg, es la unión de estos dos componentes en igual proporción, la que produce y garantiza resultados superiores.

En todos los perfiles se contemplan las mismas competencias organizacionales, ya que son consideradas como comportamientos comunes, que forman parte de la cultura corporativa; las competencias técnicas, en cambio, son específicas ya que al derivarse de las funciones esenciales, son particularmente diferentes y estrechamente relacionadas a las responsabilidades descritas en el perfil. El nivel de intensidad que exige cada posición, tanto en las unas como en las otras, varía en función de las especificaciones particulares de cada cargo dentro de la estructura.

Cada posición, por ser de nivel estratégico, tiene asignados dos objetivos que provienen de la Planificación Estratégica Organizacional, los mismos que a su vez corresponden a cada área, en la que estas posiciones fueron definidas como claves para la organización.

### **3.2 FASE II EVALUACIÓN Y DEFINICIÓN DE PERSONAL CON ALTO DESEMPEÑO Y ALTO POTENCIAL**

En esta fase se realizan las evaluaciones de desempeño y competencias, para identificar el personal con alto desempeño y alto potencial, que podría ocupar posiciones claves.

En un taller con los principales Directivos de la compañía y con la participación de los ocupantes de las posiciones consideradas como estratégicas, se identifican las personas a quienes se aplicaría la evaluación, para definir si éstas, demuestran alto potencial. Para ello, cada Gerente de primera línea, debió preparar una presentación que contempló una propuesta de cinco postulantes basada en los siguientes criterios: logros alcanzados por cada uno de los candidatos en el cumplimiento de sus funciones; el nivel de desarrollo de competencias evidenciado en las evaluaciones, el análisis de brechas de años anteriores y los resultados de los programas formales de desempeño y de clasificación de méritos, obtenidos en los dos últimos períodos de evaluación. Con estos criterios se definen aquellas personas con alto desempeño para posteriormente, escoger de esos veinte candidatos, los diez a ser evaluados, con el fin de definir si tienen o no el potencial necesario para replicar su alto desempeño en posiciones superiores a través de las competencias por ellos demostradas y desarrolladas en años anteriores.

Las personas seleccionadas fueron:

- Germán Bonilla
- Gustavo Darquea
- Santiago Guzmán
- Héctor Morillo
- Francisco Nieto
- Eduardo Cepeda
- Fernando Vásquez
- Oswaldo Obando
- Felipe Alarcón
- Facundo Gómez

La metodología utiliza la evaluación de fuentes múltiples, específicamente, la auto-evaluación y la evaluación de supervisor directo, ya que ésta, es una de las herramientas más certeras en la identificación de competencias, porque proporciona la percepción interna individual de cada candidato y la retroalimentación o información que los supervisores brindan acerca de los resultados de desempeño y patrones de comportamiento demostrados.

Para procesar los resultados y obtener el nivel de demostración real de cada evaluado, la metodología utiliza la ponderación de 70% para el supervisor y 30% para la auto evaluación, porque de mejores prácticas se estableció que, basado en el concepto de que las competencias deben ser demostradas y evidenciadas a través de comportamientos, son los jefes directos quienes, a través de su percepción e interacción diaria, validan la existencia de la competencia aplicada en el trabajo. Adicionalmente, se contempla un criterio de nivel de confianza, que no es más que, el nivel de evidencia que posee la persona que evalúa sobre el nivel de competencias que el evaluado demuestra, éste puede ser.

**1.- Confianza Limitada** El puntaje está basado en poco conocimiento de la competencia de la persona en esta área

**2.- Confianza Razonable** El puntaje está basado en un nivel razonable de conocimiento de la competencia de la persona en esta área

**3.- Confianza Absoluta** El puntaje está basado en una evidencia amplia y sustancial de la competencia de la persona en esta área

Los niveles de confianza descritos, inciden en los resultados finales (consenso) ya que, dependiendo del nivel de confianza que el supervisor directo defina al calificar cada competencia, la fórmula matemática varía la ponderación; por ejemplo, si al evaluar una competencia el jefe directo, determina que su nivel de confianza es 2, entonces, la fórmula pasará de ponderar 70% a 60% para esta evaluación, y consecuentemente la ponderación en la auto-evaluación, pasará del 30% a 40%.

Se llevaron a cabo las evaluaciones de los candidatos y se aplicaron las ponderaciones definidas, obteniendo como resultado el consenso. La metodología define como consenso a los resultados de las evaluaciones, en la que se aplica la fórmula matemática de pesos asignados y que da como resultado, el nivel real de demostración de competencias que cada evaluado posee. La información detallada al respecto, se adjunta en el **anexo 1**, dónde se puede observar en la primera columna la auto-evaluación; es decir, la percepción del nivel de competencia que cada colaborador cree poseer. En las siguientes dos columnas, se muestra la evaluación del supervisor, la misma que incluye el nivel de demostración de las competencias del evaluado y el nivel de confianza asignado a cada calificación. En la última columna, consta el dato del consenso, que el sistema OPS calcula automáticamente, a través de la aplicación de ponderaciones y la fórmula matemática definida. Mediante este procedimiento, se pudo definir, quienes demuestran alto potencial y por lo tanto pueden ser considerados como potenciales sucesores.

### **3.3 FASE III: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN**

En esta fase se identifica el personal que demuestra poseer las competencias requeridas, para ser considerado como un potencial sucesor y se desarrolla programas de largo plazo, dirigidos a potenciar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, que les permitan ocupar posiciones claves a futuro y predecir un desempeño exitoso en sus funciones.

Para definir potenciales sucesores para cada una de las posiciones claves de INDUALAMBRE S.A., se realizaron comparaciones múltiples de competencias, en las que se analizaron los perfiles ideales de las posiciones claves con los perfiles individuales de cada evaluado, obteniendo como resultado un ranking de potenciales candidatos para cada una de las posiciones estratégicas, objeto de esta investigación. Para facilitar el procesamiento de la información, se utilizó una

herramienta tecnológica que automáticamente realiza dichas comparaciones en función de las brechas individuales y obtiene como resultado el ranking de los candidatos. Las comparaciones de los diez colaboradores de alto potencial se presentan en los cuadros adjuntos, información que proviene del resumen de las comparaciones individuales de brechas; y que da un orden de prelación, en función de los valores del puntaje total. La fórmula que se utiliza pondera equitativamente el resultado de las brechas individuales en competencias organizacionales y técnicas; es decir, el puntaje total es el promedio de la suma de los dos resultados.

## Comparación de Competencias

### Empleados comparados con Gerente de Producción

<i>Nombre Completo</i>	<i>Comp. Org.</i>	<i>Competencias Técnicas</i>	<i>Puntaje Total</i>
MORILLO HECTOR	0.50	-0.11	0.19
GUZMAN SANTIAGO	0.10	0.11	0.11
DARQUEA GUSTAVO	0.40	-0.22	0.09
VASQUEZ FERNANDO	0.10	-0.56	-0.23
NIETO FRANCISCO	0.00	-0.78	-0.39
CEPEDA EDUARDO	-0.50	-1.00	-0.75
OBANDO OSWALDO	-0.50	-1.22	-0.86
GOMEZ FACUNDO	-0.50	-1.33	-0.92
BONILLA GERMAN	-1.10	-1.22	-1.16
ALARCON FELIPE	-0.80	-1.78	-1.29
<i># Empleados: 10</i>	<i>Promedio:</i>		
		-0.23	-0.81
			-0.52

## Comparación de Competencias

Empleados comparados con Gerente de Mantenimiento

<i>Nombre Completo</i>	<i>Comp. Org.</i>	<i>Competencias Técnicas</i>	<i>Puntaje Total</i>
MORILLO HECTOR	0.40	0.25	0.33
GUZMAN SANTIAGO	0.00	0.38	0.19
DARGUEA GUSTAVO	0.30	-0.25	0.03
VASQUEZ FERNANDO	0.00	-0.38	-0.19
GOMEZ FACUNDO	-0.60	-0.13	-0.36
NIETO FRANCISCO	-0.10	-0.88	-0.49
OBANDO OSWALDO	-0.60	-0.63	-0.61
ALARCON FELIPE	-0.90	-0.63	-0.76
CEPEDA EDUARDO	-0.60	-1.00	-0.80
BONILLA GERMAN	-1.20	-0.75	-0.98
<i># Empleados: 10</i>	<i>Promedio:</i>		
	-0.33	-0.40	-0.37

## Comparación de Competencias

Empleados comparados con Gerente Administrativo Financiero

<i>Nombre Completo</i>	<i>Comp. Org.</i>	<i>Competencias Técnicas</i>	<i>Puntaje Total</i>
DARGUEA GUSTAVO	0.20	0.27	0.24
MORILLO HECTOR	0.30	0.09	0.20
GUZMAN SANTIAGO	-0.10	0.09	0.00
VASQUEZ FERNANDO	-0.10	-0.09	-0.10
NIETO FRANCISCO	-0.20	-0.45	-0.33
CEPEDA EDUARDO	-0.70	-0.73	-0.71
OBANDO OSWALDO	-0.70	-1.09	-0.90
GOMEZ FACUNDO	-0.70	-1.18	-0.94
BONILLA GERMAN	-1.30	-1.09	-1.20
ALARCON FELIPE	-1.00	-1.64	-1.32
<i># Empleados: 10</i>	<i>Promedio:</i>		
	-0.43	-0.58	-0.51

## Comparación de Competencias

### Empleados comparados con Gerente Comercial

<i>Nombre Completo</i>	<i>Comp. Org.</i>	<i>Competencias Técnicas</i>	<i>Puntaje Total</i>
MORILLO HECTOR	0.60	-1.55	-0.47
DARQUEA GUSTAVO	0.50	-1.73	-0.61
VASQUEZ FERNANDO	0.20	-1.91	-0.85
GUZMAN SANTIAGO	0.20	-2.09	-0.95
NIETO FRANCISCO	0.10	-2.36	-1.13
GOMEZ FACUNDO	-0.40	-2.09	-1.25
CEPEDA EDUARDO	-0.40	-2.45	-1.43
OBANDO OSWALDO	-0.40	-2.64	-1.52
BONILLA GERMAN	-1.00	-2.45	-1.73
ALARCON FELIPE	-0.70	-2.82	-1.76
<i># Empleados: 10</i>	<i>Promedio:</i>		
	-0.13	-2.21	-1.17

Fuente: Reporte de comparación múltiple. Sistema de Gestión de Competencias. OPS – Organization Performance System. Deoitte & Touche.

Los potenciales sucesores son aquellos que demuestran brechas positivas o ajustes, es decir, que no existen diferencias negativas entre los perfiles de las competencias ideales de cada posición clave y las obtenidas como resultado general o puntaje total de la evaluación individual. Entiéndase como brecha, la diferencia entre lo que el perfil ideal demanda y el nivel real de demostración de competencias del evaluado. Las brechas pueden ser: positivas cuando el evaluado demuestra un nivel de competencia mayor al que el perfil requiere, ajuste cuando el nivel de competencia demostrado es igual al requerido por la posición, y, negativo cuando el nivel demostrado es inferior al requerido por la posición.

Adicionalmente, se utilizó como criterio de discriminación, tomado de mejores prácticas, en el análisis de brechas, para definir potenciales sucesores, un máximo de -0.5 en los resultados de los puntajes de cada tipo de competencia evaluada. Es decir, que la brecha individual resultado del promedio tanto de

competencias organizacionales como técnicas, sumado, no debe superar un valor de -1, porque en la medida que la brecha sea más marcada, el desarrollo y entrenamiento para superar la misma, requerirá de mayor tiempo y esfuerzo.

Para cada posición clave, al aplicar estos criterios en el ranking, se puede observar que únicamente los tres primeros opcionados cumplen con los requerimientos de poseer en el puntaje total, brechas positivas y en los puntajes de cada tipo de competencia, un máximo de -0.5.

A continuación se presenta un cuadro resumen con la información resultado de la comparación y de la aplicación de los criterios antes mencionados.

#### IDENTIFICACION DE POTENCIALES SUCESORES

Posición Clave	Potencial Sucesor	Competencias		Puntaje
		Organizacionales	Técnicas	Total
Gerente de Producción	Guzman Santiago	0.10	0.11	0.11
	Morillo Hector	0.50	-0.11	0.19
	Darquea Gustavo	0.40	-0.22	0.09
Gerente de Mantenimiento	Morillo Hector	0.40	0.25	0.33
	Guzman Santiago	0.00	0.38	0.19
	Darquea Gustavo	0.30	-0.25	0.03
Gerente Administrativo Financiero	Darquea Gustavo	0.20	0.27	0.24
	Morillo Hector	0.30	0.09	0.20
	Guzman Santiago	-0.10	0.09	0.00
Gerente Comercial	No existe			

Fuente: Cuadro resumen de identificación de potenciales sucesores, resultado del análisis de brechas. Comparación Múltiple, ranking de candidatos. Sistema OPS. Deloitte & Touche.

La información contenida en el cuadro, demuestran que, aún cuando se evaluaron a diez personas, no todos obtuvieron los resultados necesarios para ser



considerados como potenciales sucesores. Además, no existen potenciales candidatos a ser sucesores para todas las posiciones claves, es el caso de la Gerencia Comercial, al respecto, los principales directivos deberán identificar la mejor alternativa para que éste particular, no comprometa en el mediano y largo plazo la supervivencia de la empresa o la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Para definir, de los potenciales sucesores ya identificados, quiénes son el o los sucesores reales para cada posición clave, se realiza un análisis comparativo individualizado del perfil de competencias demostrado por cada evaluado, con relación al perfil ideal establecido para cada posición estratégica.

Como resultado del análisis de comparación múltiple y comparación individual de la brecha existente entre los potenciales sucesores y las posiciones claves, obtuvimos los sucesores reales para cada posición. En el cuadro siguiente, presentamos los sucesores reales para cada posición.

#### REALES SUCEORES

Posición Clave	Potencial Sucesor	Competencias		Puntaje
		Organizacionales	Técnicas	Total
Gerente de Producción	Guzman Santiago	0.10	0.11	0.11
	Morillo Hector	0.50	-0.11	0.19
Gerente de Mantenimiento	Morillo Hector	0.40	0.25	0.33
	Guzman Santiago	0.00	0.38	0.19
Gerente Administrativo Financiero	Darguea Gustavo	0.20	0.27	0.24
	Morillo Hector	0.30	0.09	0.20

Fuente: Cuadro resumen de identificación de potenciales sucesores, resultado del análisis de brechas. Comparación Múltiple, ranking de candidatos. Sistema OPS. Deloitte & Touche.

Para la posición Gerente de Producción, se determinó que los señores Santiago Guzmán y Héctor Morillo, pueden ser considerados como sucesores reales. Santiago Guzmán, presenta brechas positivas, tanto en competencias

organizacionales como en las técnicas, lo que le faculta para ser el primer opcionado como sucesor real. En el caso de Héctor Morillo, a pesar de presentar brecha negativa en competencias técnicas; es decir en conocimientos y habilidades, éstas pueden ser superadas, debido a su naturaleza, en el corto y mediano plazo con el debido entrenamiento técnico, por ello se lo ha considerado como el segundo opcionado.

Para la posición Gerente de Mantenimiento, los señores Héctor Morillo y Santiago Guzmán, pueden ser considerados como sucesores reales para esta posición. En los resultados de la comparación individual podemos observar que los dos presentan ajuste o brechas positivas, tanto en competencias organizacionales como en técnicas.

Para la posición Gerente Administrativo Financiero, los señores Gustavo Darquea y Héctor Morillo, al presentar brechas positivas, en competencias organizacionales y técnicas, son considerados como sucesores reales.

Se presentan estos resultados al equipo Directivo de la empresa INDUALAMBRE S.A., ya que la metodología propone que sean ellos, quienes determinen qué persona será el sucesor para cada posición clave, y se comprometan a gestionar la formación de estos sucesores para que en el mediano plazo puedan ocupar las posiciones claves para las que fueron seleccionados.

Para la posición de Gerente de Producción, seleccionaron a Héctor Morillo, tomando como referencia el resultado de la evaluación individual presentada. Aún cuando, en el ranking de comparación múltiple fue presentado como el segundo mejor opcionado por tener brecha negativa en competencias técnicas, al realizar el análisis de la comparación individual, entre él y el primer mejor opcionado, se comprobó que, Santiago Guzmán evidenció brechas negativas en competencias organizacionales, mientras que, Héctor Morillo, obtuvo brechas positivas en dichas competencias. Esta decisión corresponde al criterio tomado de Spencer & Spencer que dice, las competencias organizacionales son más difíciles de

desarrollar, a diferencia de las competencias técnicas, que requieren de menor inversión en cuanto a tiempo, recursos y esfuerzo.

Para la posición de Gerente de Mantenimiento, se seleccionó a Santiago Guzmán y para la posición de Gerente Administrativo Financiero a Gustavo Darquea.

Para la posición Gerente Comercial, debido a que no se identificaron potenciales sucesores, se decidió que se hará una contratación externa, a la que formarán en un mediano plazo, para que ocupe la posición en el futuro.

Como paso final en la planificación de la sucesión de la empresa INDUALAMBRE S.A., se presenta a continuación, el diagrama del plan de formación y desarrollo para los sucesores.

Con enfoque en cubrir las brechas existentes en cada tipo de competencia, se parte del análisis individual de los sucesores identificados, con la posición para la que fueron seleccionados, éste es el insumo necesario para construir el plan de formación y desarrollo con base en el Modelo de Competencias de la empresa INDUALAMBRE S.A. A continuación se analizan las necesidades puntuales de formación de cada sucesor y se proponen algunas actividades orientadas a buscar el desarrollo de esas competencias.

#### **Comparando HECTOR MORILLO con la posición Gerente de Producción**

<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Nivel Empleado</b>	<b>Nivel Posición</b>	<b>Diferencia</b>
Liderazgo	4	4	0
Innovación y Creatividad	3	3	0
Orientación a la Calidad	4	3	1
Orientación al Cliente	4	2	2
Orientación al Logro de Resultados	3	3	0

Trabajo en Equipo	3	3	0
Habilidades de Escuchar	4	4	0
Compromiso con la Empresa	4	3	1
Conducta Empresarial	4	3	1
Orientación al Bienestar del Personal	3	3	0
		<b>Puntaje:</b>	0.50

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Nivel Empleado</b>	<b>Nivel Posición</b>	<b>Diferencia</b>
Conocimiento de costos de producción	3	3	0
Destrezas en el manejo de BAAN – Módulo de distribución	3	2	1
Destrezas en el manejo de BAAN – Módulo de fabricación	4	2	2
Destrezas en la toma de decisiones	4	3	1
Inglés	3	3	0
Pensamiento analítico	3	4	-1
Destrezas en Planificación y Organización	4	4	0
Destrezas en el manejo de COGNOS	3	4	-1
Conocimiento de Estadística	0	3	-3
		<b>Puntaje:</b>	-0.11

### Resumen

<b>Puntaje Comp. Org.:</b>	<b>0.50</b>
<b>Puntaje Competencias Técnicas:</b>	<b>-0.11</b>
<b>Puntuación Total:</b>	<b>0.19</b>

Fuente: Reporte de análisis de brechas individuales. Comparación Individual, Sistema OPS. Deloitte & Touche.

Héctor Morillo, no presenta brechas en competencias organizacionales, por el que, el enfoque de desarrollo, en su caso, se centrará exclusivamente en buscar superar las brechas de competencias técnicas. En el análisis realizado, determinamos que requiere formación en: pensamiento analítico, destrezas en el manejo de COGNOS y conocimientos de estadística.

**Comparando SANTIAGO GILBERTO GUZMAN con la posición Gerente de  
Mantenimiento**

<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Nivel Empleado</b>	<b>Nivel Posición</b>	<b>Diferencia</b>
Liderazgo	3	4	-1
Innovación y Creatividad	4	4	0
Orientación a la Calidad	2	2	0
Orientación al Cliente	4	3	1
Orientación al Logro de Resultados	3	3	0
Trabajo en Equipo	4	3	1
Habilidades de Escuchar	4	4	0
Compromiso con la Empresa	3	3	0
Conducta Empresarial	2	3	-1
Orientación al Bienestar del Personal	3	3	0
		<b>Puntaje:</b>	0.00

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Nivel Empleado</b>	<b>Nivel Posición</b>	<b>Diferencia</b>
Conocimiento de construcción civil	3	1	2
Conocimiento de química	2	2	0
Conocimientos eléctricos	1	1	0

Destreza en manejo de AutoCad	1	3	-2
Destreza en el manejo de ERPs	4	3	1
Inglés	3	3	0
Destrezas en Planificación y Organización	4	4	0
Destrezas en el manejo de COGNOS	4	2	2
		<b>Puntaje:</b>	0.38

### Resumen

<b>Puntaje Comp. Org.:</b>	<b>0.00</b>
<b>Puntaje Competencias Técnicas:</b>	<b>0.38</b>
<b>Puntuación Total:</b>	<b>0.19</b>

Fuente: Reporte de análisis de brechas individuales. Comparación Individual, Sistema OPS. Deloitte & Touche.

Santiago Guzmán, presenta brechas en competencias organizacionales y técnicas por lo que, el enfoque de desarrollo, en su caso, se centrará en superar las brechas de competencias técnicas en el corto plazo y las brechas de competencias organizacionales en el mediano y largo plazo; debemos mencionar que, cada tipo de competencia, utilizará una técnica diferente de desarrollo, por su naturaleza. En el análisis realizado, determinamos que requiere formación de competencias organizacionales en: liderazgo y conducta empresarial; Competencias técnicas en: destrezas en el manejo de autocad.

### Comparando GUSTAVO DARQUEA con la posición Gerente Administrativo Financiero

<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Nivel Empleado</b>	<b>Nivel Posición</b>	<b>Diferencia</b>
Liderazgo	3	4	-1
Innovación y Creatividad	3	3	0
Orientación a la Calidad	4	3	1
Orientación al Cliente	3	2	1
Orientación al Logro de Resultados	3	4	-1
Trabajo en Equipo	4	3	1
Habilidades de Escuchar	4	3	1
Compromiso con la Empresa	4	4	0
Conducta Empresarial	4	4	0
Orientación al Bienestar del Personal	3	3	0
		<b>Puntaje:</b>	0.20

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Nivel Empleado</b>	<b>Nivel Posición</b>	<b>Diferencia</b>
Conocimiento de Tecnología de la Información	2	2	0
Conocimientos de planificación estratégica	3	3	0
Destreza en análisis financiero	4	4	0
Conocimiento de la normativa legal tributaria	4	3	1
Destreza en el manejo de ERPs	3	3	0
Destrezas en la elaboración de presupuestos	4	3	1
Destrezas en la toma de decisiones	3	4	-1
Inglés	3	3	0
Destrezas en Planificación y Organización	4	3	1
Relaciones interpersonales	4	3	1

Destrezas de negociación	3	3	0
		<b>Puntaje:</b>	0.27

## Resumen

<b>Puntaje Comp. Org.:</b>	<b>0.20</b>
<b>Puntaje Competencias Técnicas:</b>	<b>0.27</b>
<b>Puntuación Total:</b>	<b>0.24</b>

Fuente: Reporte de análisis de brechas individuales. Comparación Individual, Sistema OPS. Deloitte & Touche.

Gustavo Darquea, presenta brechas en competencias organizacionales y técnicas por lo que, el enfoque de desarrollo, en su caso, se centrará en superar las brechas de competencias técnicas en el corto plazo y las brechas de competencias organizacionales en el mediano y largo plazo. En el análisis realizado, determinamos que requiere formación de competencias organizacionales en: liderazgo y orientación a logro de resultados; competencias técnicas: destrezas en la toma de decisiones.

Todo plan de formación debe estar enfocado en las prioridades del negocio, que en este caso, es la formación de sucesores, al utilizar el modelo de competencias, éste, define en términos de cambios conductuales los comportamientos que se espera se modelen en cada uno de los sucesores. Para que la formación se concrete, es indispensable, que los sucesores asuman un compromiso y una responsabilidad con su propio desarrollo, desde una mentalidad ganar – ganar, tanto para la empresa como para sí mismos. La efectividad del plan de formación, depende de la concepción de desarrollo como un proceso y no como suceso; es decir, que implica un conjunto de actividades correlacionadas y continuas, concebidas dentro de un determinado período y que, requieren mediciones continuas, para comprobar la evolución y desarrollo de la competencia.



Cada plan de formación está basado en una investigación realizada por Hay Group y el Grupo TEA en nuestro país, sobre el desarrollo de competencias, y contiene: la necesidad de formación, que proviene de las brechas a ser superadas por cada sucesor; un objetivo de desarrollo, que describe la meta que se pretende alcanzar y que es particular para cada competencia; una unidad temática, que puede incluir deportes – pasatiempos, lecturas, películas, actividades específicas y/o capacitación formal; y, las actividades a desarrollarse dentro de cada unidad temática. La estimación de tiempos y costos, no se incluyen como parte de este plan, en vista de que, el alcance de la presente tesis fue definir el plan de sucesión, la determinación de estos parámetros, será responsabilidad de la empresa y del compromiso que ésta establezca y convenga con cada sucesor; además, del trabajo de auto-desarrollo y la preocupación de cada persona por alcanzar las exigencias de la organización.

A continuación se presenta el plan de formación de Héctor Morillo, construido en función de sus necesidades específicas para superar las brechas existentes con la posición a la que va a suceder.

PLAN DE FORMACIÓN HECTOR MORILLO

NECESIDAD DE FORMACION	OBJETIVO DE DESARROLLO	UNIDAD TEMATICA	METODOLOGIA (ACTIVIDADES)
Pensamiento analítico	Desarrollar la habilidad de comprender un problema descomponiendo sus partes constitutivas para analizarlas desagregándolas en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	Deportes - pasatiempos	Ajedrez
			Andinismo
			Aeromodelismo
			Juego de rompecabezas
		Lecturas	El refuerzo de esta competencia requiere lecturas de los siguientes libros: Seis sobrerros para pensar, BONO EDWARD. 1999
			Resuelva el problema, STEVE SMITH Tomar Decisiones y resolver problemas, ANDRES SENLLE. 2000 La quinta disciplina, PETER SENGE
Películas	En el Nombre de la Rosa		
	Hannibal		
Actividades específicas	Ante un problema, haga el siguiente ejercicio. Identifique la raíz del problema, identifique las personas que intervienen en la situación, genere varias alternativas de solución, defina el resultado que obtendrá para cada alternativa		
	Realice un plan operativo que le permita alcanzar sus objetivos, que incluya lo siguiente: identificación de factores críticos de éxito, determinación de posibles contingencias, establecimiento de planes de acción alternos para cada contingencia.		
Capacitación formal	Curso de planificación estratégica Curso de simulación gerencial		
Destreza en el manejo de Cognos	Lograr un conocimiento del aplicativo COGNOS, su funcionalidad y aplicación en el área de Producción de la organización.	Capacitación formal	Entrenamiento en la herramienta COGNOS
Conocimiento de estadística	Lograr un conocimiento de las herramientas estadísticas aplicables en su ámbito de gestión y la	Capacitación formal	Curso de estadísticas Curso de estadística aplicada

Se presenta el plan de formación de Santiago Guzmán, enfocado en el desarrollo de liderazgo, conducta empresarial y destreza en el manejo de autocad.

PLAN DE FORMACIÓN SANTIAGO GUZMAN

NECESIDAD DE FORMACION	OBJETIVO DE DESARROLLO	UNIDAD TEMATICA	METODOLOGIA (ACTIVIDADES)
Liderazgo	Desarrollar la capacidad para influir en los demás logrando que adopten sus ideas o proyectos, inspirando, motivando, comunicándose con efectividad, involucrando al grupo, estableciendo direcciones claras y precisas que tracen el camino para lograr los o	Deportes - pasatiempos	Docencia
			Entrenar un equipo
			Líder comunitario
		Lecturas	El liderazgo conciente, CHATTERJEE DEBASHIS. 2001
			Cuatro obsesiones de un ejecutivo. LENCIONI, PATRC. 2002
			Personas, gestión y logros, JOSE AGUILA. 2002 El líder resonante, DAVID GOLEMAN
		Películas	Corazón valiente
Gladiador			
Actividades	Analice la capacidad instalada de su área y determine los requerimientos de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados y gesticónelos  Organice reuniones periódicas con su personal para evaluar su nivel de satisfacción, en avance y obstáculos que han afrontado como grupo Oriente la reflexión con el grupo, a cerca de las soluciones a los problemas identificados Busque un Coach o un mentor efectivo		
Capacitación formal	Curso de desarrollo de habilidades gerenciales Curso de cuerdas altas y bajas, orientado al fortalecimiento de equipos		
Conducta empresarial	Desarrollar la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.	Deportes - pasatiempos	Integrar un equipo deportivo
			Ser voluntario de algún grupo solidario
			Docencia Vivir en familia
		Lecturas	Gestión de la identidad empresarial, JUAN ARRANZ. 1997
			La inteligencia emocional, DAVID GOLEMAN
			Cómo medir la inteligencia emocional STEVE SINMONS
			El carácter organizacional, GOFFOE ROB y JONES GARETH. 2001
Películas	Facilitar la creación de conocimiento, VON KROGH GOERG. 2001		
	Hombres de honor 13 días		
Actividades específicas	Forme parte de grupos de trabajo en temas de mejoras organizacionales  Participe como instructor en temas de su dominio Ante decisiones organizacionales de cambio de estructura, productos o procesos, piense en lo que la organización gana como un todo Domine la estrategia organizacional y haga conexiones con aspectos externos que representen amenazas u oportunidades Promueva reuniones con los principales directivos de la organización para conocer de manera directa su línea de pensamiento		
Destreza en el manejo de autocad	Lograr un conocimiento del aplicativo AUTOCAD, su funcionalidad y aplicación en el área de Producción y Mantenimiento de la organización.	Capacitación formal	Entrenamiento en la herramienta AUTOCAD Organízate con eficacia, ALLEN DAVID. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, STEPHEN COVEY.

El plan de formación de Gustavo Darquea se orienta a su necesidad de superar sus brechas en liderazgo, orientación al logro de resultados y destrezas en la toma de decisiones.

PLAN DE FORMACIÓN GUSTAVO DARQUEA

NECESIDAD DE FORMACION	OBJETIVO DE DESARROLLO	UNIDAD TEMATICA	METODOLOGIA (ACTIVIDADES)
Liderazgo	Desarrollar la capacidad para influir en los demás logrando que adopten sus ideas o proyectos, inspirando, motivando, comunicándose con efectividad, involucrando al grupo, estableciendo direcciones claras y precisas que tracen el camino para lograr los o	Deportes - pasatiempos	Docencia
			Entrenar un equipo
			Líder comunitario
		Lecturas	El liderazgo conciente, CHATTERJEE DEBASHIS. 2001
			Cuatro obsesiones de un ejecutivo. LENCIONI, PATRC. 2002
			Personas, gestión y logros, JOSE AGUILA. 2002
			El líder resonante, DAVID GOLEMAN
		Películas	Corazón valiente
			Gladiador
		Actividades	Analice la capacidad instalada de su área y determine los requerimientos de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados y gestiónelos
			Organice reuniones periódicas con su personal para evaluar su nivel de satisfacción, en avance y obstáculos que han afrontado como grupo
			Oriente la reflexión con el grupo, a cerca de las soluciones a los problemas identificados
Busque un Coach o un mentor efectivo			
Capacitación formal	Curso de desarrollo de habilidades gerenciales		
	Curso de cuerdas altas y bajas, orientado al fortalecimiento de equipos		
Orientación al logro de resultados	Desarrollar la capacidad para realizar bien un trabajo y sobrepasar un estándar. Motivación permanente para alcanzar las metas, a través de aplicar estrategias que permitan alcanzar los resultados deseados con una efectiva utilización de recursos	Deportes - pasatiempos	Golf
			Tiro al blanco
			Fútbol
			Maratón
		Lecturas	La fórmula para crecer en el vértigo competitivo, RODOLFO BIASCA. 2000
			La lámpara mágica, ELLIS KEITH. 2001
			Liderazgo basado en resultados, DAVE ULRICH. 2000
		Películas	Cadena de favores
			Náufrago
		Actividades específicas	Dedique un tiempo para escribir la visión que usted tiene de su vida, incluya metas y objetivos
			Realice análisis de costo beneficio y su impacto en el negocio al tomar decisiones
		Capacitación formal	Organice y participe en grupos organizacionales de mejoramiento continuo
Curso de administración por procesos			
Curso de evaluación de proyectos			
Curso de indicadores de gestión			
Curso de análisis FODA			
	Curso de Balanced Score Card		

## PLAN DE FORMACIÓN GUSTAVO DARQUEA

NECESIDAD DE FORMACION	OBJETIVO DE DESARROLLO	UNIDAD TEMATICA	METODOLOGIA (ACTIVIDADES)
Destrezas en la toma de decisiones	Desarrollar la capacidad de reconocer y analizar los problemas generando alternativas, identificando soluciones apropiadas para determinar las acciones a seguir. Asumir con responsabilidad sus decisiones.	Deportes - pasatiempos	Pesca
			Yoga
			Maratón
			Andinismo
			Director técnico
		Lecturas	Haga que las cosas sucedan, STEVE SMITH.
			Organízate con eficacia, ALLEN DAVID.
			Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, STEPHEN COVEY.
		Películas	Erin Bronckovich
			Jerry Maguire
		Actividades específicas	El hombre de máscara de hierro
			Elabore una lista de potenciales problemas o amenazas que se le pueden presentar para el cumplimiento de sus objetivos de trabajo
			Mire a cada problema o amenaza como una oportunidad y elabore frente a cada una la oportunidad correspondiente
		Capacitación formal	Realice un FODA de su área y determine las líneas de acción para superar debilidades y amenazas
			Curso de estrategias de negociación
Curso de círculos de calidad			
			Curso de toma de decisiones efectivas

El desarrollo de este trabajo contó con la participación y colaboración directa de un equipo de contraparte, liderado por el responsable del recurso humano interno de la empresa INDUALAMBRE S.A., y, particularmente, del compromiso de la alta Dirección. En lo posterior y como factor crítico de éxito de este proyecto, se empoderó al líder de Recursos Humanos, en la responsabilidad de gestionar las acciones sugeridas en el plan, para garantizar la adecuada formación y disponibilidad de los sucesores, al momento de cubrir las posiciones estratégicas.

## **CAPITULO IV**

### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Hoy en día las organizaciones se han dado cuenta de que, lograr diferenciación y generar ventajas competitivas, se obtiene a través de una filosofía de “trabajar con y en la gente”, el capital humano es el recurso más importante al afrontar los desafíos que exigen el mercado y los clientes, siempre que éstos, estén alineados con la estrategia de negocios organizacional y que, a través de su conducta agreguen valor de manera afectiva y medible a la misma. Se vuelve, entonces indispensable garantizar la permanencia del negocio en el tiempo, mediante el aseguramiento de la continuidad gerencial, donde las mejores personas (personal de alto desempeño) deben estar preparadas para asumir el mando de la empresa, cuando los directivos abandonen sus cargos.

La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto desempeño y alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez, responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica medida a través de la evaluación del desempeño. Estos planes, proporcionan elementos claves para la toma de decisiones a cerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y planes de inversión, permite determinar los comportamientos actuales críticos necesarios para triunfar en

puestos claves, así como las competencias estratégicas para el éxito futuro, lo que evitará que, cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta no cumpla con sus objetivos y metas propuestas.

El objetivo fundamental de la sucesión es detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar. Este proceso comprende la determinación de brechas a ser cubiertas y la gestión de acciones de formación orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar.

Al aplicar la metodología de Deloitte & Touche en el diseño y construcción de un plan de sucesión para la empresa INDUALAMBRE S.A., utilizando un modelo de competencias y evaluación de desempeño, se pudo establecer el personal con alto potencial y desempeño, considerados como potenciales sucesores; se definieron sucesores reales para tres de las cuatro posiciones claves determinadas por los Directivos y se generó el plan de formación y desarrollo para superar las brechas de competencias, que les permitirán a futuro desempeñarse exitosamente en las posiciones claves a las que van a suceder.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Debido a que el modelo de competencias es la base para identificación y desarrollo del talento, es importante revisar, y, si es necesario actualizar continuamente el mismo, para asegurar que éste, esté en línea con las definiciones estratégicas de la organización y se refleje adecuadamente en el perfil individual de las posiciones claves. Por otro lado, las evaluaciones de competencias y de desempeño tienen que ser periódicas y consistentes con los intereses de los potenciales sucesores y los de la organización, para asegurar el

compromiso con el desarrollo y la retención de éste talento. Esto implica, tener responsabilidades bien delimitadas e incorporar el concepto de auto-desarrollo de las competencias como obligación primaria del empleado y no de la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

De los resultados obtenidos en la planificación de la sucesión, la empresa INDUALAMBRE S.A. debe concentrarse en direccionar los esfuerzos de desarrollo del personal de alto potencial y alto desempeño, hacia los objetivos de crecimiento organizacional, a través, de proveer las herramientas necesarias, retroalimentación y empoderamiento oportuno a los sucesores, para que sean éstos, quienes gestionen su propio desarrollo y sean reconocidos por su desempeño e incidencia en los aspectos estratégicos de la empresa.

Es responsabilidad de la empresa el definir estrategias que le permitan retener al personal de alto potencial y alto desempeño, como un proceso continuo y de largo plazo, que fomente una cultura de reconocer la demostración de rendimiento superior, no solo en posiciones gerenciales, sino en toda la organización, con el fin de garantizar, sobre todo, en las actividades primarias, la identificación de personas con altos estándares de gestión.

Es importante, que todas las herramientas utilizadas en la evaluación, definición y construcción del plan de sucesión, sean afinadas y transparentadas a nivel de toda la estructura, con el fin de que puedan ser reconocidas por los colaboradores, como mecanismos justos, válidos y certeros, que permitan generar credibilidad en la administración del capital humano, e incidan favorablemente en la conducta, desempeño laboral y en el compromiso para con la organización.

## **4.3 BIBLIOGRAFIA**

### **4.3.1 Fuente Primarias**

- AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996
- BOYATZIS,R, “The Competent Manager”, Editorial John Wiley & Sons, 1982
- BUCK CONSULTANTS; “Competency-Based Performance Managment” Washington. D.C. 1998;  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)
- CARRETTA, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Editorial Deusto, 1996
- CUBEIRO, J; FERNÁNDEZ, G; “Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos”, Bilbao, Editorial Deusto, 1996
- GRAMINGA, M.; “Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas”  
<http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- HITT; IRELAND; HOSKISSON; “Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización” International Thomas Editores, 1999
- HOOGHMSTRA T.; ”Gestión Integrada de recursos Humanos” en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996
- SPENCER, LYLE; MCCLELLAND, DAVID; “Competency Assessment Methods: History and State of the Art”; 1984;  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)
- WAYNE MONDY R., NOE ROBERT., “Administración de Recursos Humanos;” México D.F.; Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 1997
- WERTHER, WILLIAM; DAVIS, HEITH; “Administración de personal y recursos humanos”, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1995.



### 4.3.2 Fuentes Secundarias

- CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)
- CONOCER; Análisis ocupacional y funcional del trabajo;  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)
- DAVID FITT, "Remuneración basada en competencias: ¿ Qué significa eso? en "Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos", de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Editorial Deusto, 1996.
- INATEC OIT. "Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Nicaragua. Mayo, 1997;  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)
- LEVY, L; <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- MCCAULEY; 1989; <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- MERINA FERREIRA, L.; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L.; "La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional"  
<http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>
- MILKOVICH, G; BOUDEREAU, J; "Dirección y Administración de recursos humanos", México; McGraw-Hill/Interamericana de México, 1988
- MOLONEY, KAREN; "¿Es suficiente con las competencias?"; Training and Development  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

- OHIO STATE UNIVERSITY. "Introduction to DACUM. Center on Education and Training for Employment";  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)
- SENA; Guía para la elaboración de estudios ocupacionales. Dirección de Empleo. 1998;  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm) El contacto es Robert Norton. E-mail:  
[norton.1@osu.edu](mailto:norton.1@osu.edu)