

PE-ECI-138
B272

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de Plan de Sucesión
por Nivel de Competencias
para Puestos Ejecutivos
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**



Lesly Esperanza Barrera Oajaca - Carnet 908427

Guatemala, abril de 2010

B. Upana - I - 14,249 - 2,010

8100

**Propuesta de Plan de Sucesión
por Nivel de Competencias
para Puestos Ejecutivos
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Lesly Esperanza Barrera Oajaca (Estudiante)
M.A. Julio Roberto Arévalo (Asesor)
Lic. Federico Robles de la Roca (Revisor)

Guatemala, abril de 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de La
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Dr. Luis García
Examinador**

**Licda. Eugenia de Paz
Examinadora**

**Licda. Marisol Arroyo
Examinadora**

**M.A. Julio Roberto Arévalo
Asesor**

**Lic. Federico Robles de la Roca
Revisora**



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

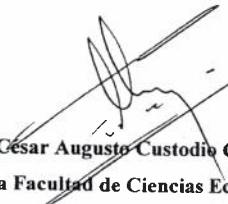
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2290-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0009-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 09 DE ABRIL DEL 2010**

De acuerdo al dictamen readido por M.A. Julio Roberto Arévalo Morales, tutor y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN POR NIVEL DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS EJECUTIVOS". Presentada por la estudiante Lesly Esperanza Barrera Oajaca, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00030, de fecha 10 de marzo del 2,010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 27 de noviembre del 2009

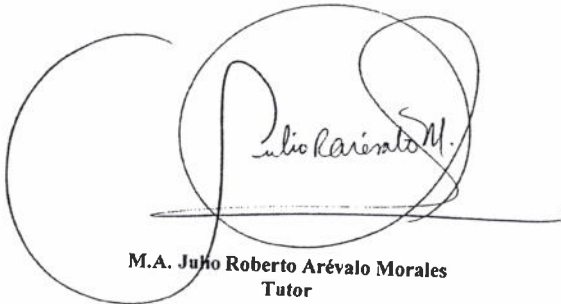
**Profesionales
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad**

Estimados profesionales:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Propuesta de Plan de Sucesión por Nivel de Competencias para Puestos Ejecutivos”, realizado por: Lesly Esperanza Barrera Oajaca, carné número 908427, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de noventa y cinco (95) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Julio Roberto Arévalo Morales
Tutor

Guatemala, 20 de enero de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

He procedido a revisar el trabajo de la Practica Empresarial Dirigida –PED- titulado “PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN POR NIVEL DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS EJECUTIVOS” elaborado por la estudiante Lesly Esperanza Barrera Oajaca , Carne No.908427

En mi calidad de revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizo conforme los reglamentos internos de esta universidad, y que el mismo , en mi opinión , cumple con los requerimientos académico establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo DICTAMEN FAVORABLE.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 091.2010


La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante BARRERA OAJACA, LESLY ESPERANZA aprobó con 89 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diez días del mes de marzo del año dos mil diez. _____


Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los seis días del mes de abril del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicaipi
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Marius R.
cc: Archivo

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	4
1.2. Marco Teórico	8
1.2.1. Administración	8
1.2.2. Administración Financiera	8
1.2.3. Administración de Marketing	9
1.2.4. Administración de Operaciones	9
1.2.5. Administración de Recursos Humanos	10
1.2.6. Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos	11
1.2.7. Cultura Organizacional	17
1.2.8. Gestión por Competencias	17
1.2.9. Plan de Sucesión	21
1.3. Planteamiento del Problema	25
1.3.1. Pregunta de Investigación	25
1.4. Objetivos	26
1.4.1. Objetivos Generales	26
1.4.2. Objetivos Específicos	26
1.5. Alcances y Limitaciones	26
Capítulo 2	
2.1. Metodología	27
2.2. Sujetos de Investigación	27
2.3. Procedimiento	28
Capítulo 3	
3.1. Resultados	30

Capítulo 4	
4.1. Análisis de Resultados	33
Capítulo 5	
5.1. Conclusiones	36
5.2. Recomendaciones	37
Capítulo 6	
Propuesta del Plan de Sucesión	38
Introducción	40
6.1. Objetivos de la Propuesta	41
6.2. Procedimiento para elaborar el Plan de Sucesión	42
6.3. Objetivos del Plan de Sucesión	44
6.4. Familias de Puestos y Puestos Clave	45
6.5. Perfiles de Puestos	46
6.6. Competencias Cardinales	49
6.7. Competencias Específicas	54
6.8. Grupo de Interés	58
6.9. Evaluación de Competencias	59
6.10. Mapas de Sucesión	60
6.11. Implementación del Plan de Sucesión	71
6.12. Presupuesto del Plan de Desarrollo	74
Bibliografía	75
Anexos	79

Resumen

El entorno en el que las empresas se desarrollan es cada vez más competitivo, principalmente porque la competencia del mercado no solo se presenta a nivel local sino que el mismo se ve influenciado con el rompimiento de fronteras en el mundo globalizado. Es por ello que las empresas buscan desarrollar ventajas competitivas para mantenerse y ser rentables.

El sector de seguros también se ve afectado de manera significativa por el mercado internacional, donde los clientes encuentran un portafolio de productos cada vez más especializado y por ende se vuelve un cliente más exigente.

Seguros El Porvenir, Sociedad Anónima “nombre ficticio” es una entidad autorizada por la Superintendencia de Bancos para operar en el mercado guatemalteco, posee una participación de mercado del 13%, una cartera de 100,000 clientes y en donde laboran 140 empleados de los cuales 19 están ubicados en niveles jerárquicos de gerentes, subgerentes y jefes de departamento.

La Gerencia de Recursos Humanos consciente que el personal es uno de los elementos diferenciadores en este sector de servicios, ve con preocupación que los puestos claves están siendo ocupados por personal con un alto nivel de experiencia pero sin las competencias necesarias para hacer frente a los retos que cada día el mercado de los seguros exige.

Por lo anterior, ha dispuesto hacer una evaluación de los puestos claves dentro de la compañía, a efecto de determinar el nivel de competencias que son necesarias para el desempeño de sus atribuciones.

Además, con el propósito de darle continuidad al negocio, luego de conocer el nivel de competencias de los puestos es necesario hacer una evaluación de las personas que son candidatas dentro de la compañía para desempeñar los puestos claves, de tal manera que pueda desarrollarse para los empleados una ruta profesional, que permita un proceso de sustitución de vacantes o estar preparados para un plan de expansión, ya sea a nivel local o internacional.

Finalmente se ha desarrollado un procedimiento para la implementación de los planes de sucesión dentro de la compañía, que permita conocer y adaptar el nivel de competencia de los puestos claves, conocer grado de preparación de los empleados candidatos a ocuparlos, reducir las brechas existentes mediante un programa de desarrollo humano y convertirlo en un proceso continuo que cada día esté actualizado y que genera un grado de eficiencia en el proceso de sustitución de los empleados de la compañía.

Introducción

El programa de actualización y cierre académico que lleva a cabo la Universidad Panamericana previo a obtener el título de administrador de empresas en el grado de licenciatura, incluye realizar la Práctica Empresarial Dirigida, -PED- en una empresa ya sea del sector privado o público, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y plantear propuestas factibles a implementar.

Seguros El Porvenir, Sociedad Anónima, una entidad lucrativa autorizada para operar en el Sistema Financiero de Guatemala, fue la empresa seleccionada para realizar la práctica desarrollada sobre la Gestión por Competencias, elaborando un Plan de Sucesión para los puestos ejecutivos.

La Gestión por Competencias tiene como propósito en Seguros El Porvenir, desarrollar habilidades, conocimientos y comportamientos alineados a la estrategia de la organización para que en el mediano y largo plazo éstas sean parte integral de la cultura institucional.

Ante los constantes cambios que el mercado asegurador está experimentando a nivel local e internacional y frente a las expectativas de crecimiento, se hace necesario un Plan de Sucesión que le permita a la empresa reaccionar con agilidad a las demandas generadas por el crecimiento organizacional y por los movimientos internos de personal, retener a empleados valiosos, poseer un mayor conocimiento de la organización y ser desarrolladores de personas.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

Seguros El Porvenir, S.A. es una compañía aseguradora de las más importantes de Guatemala, del sector de servicios financieros, por la solidez y respaldo al pertenecer a un grupo transnacional con importantes economías a escala, lo que le permite tener mayor poder de negociación de tarifas en relación a la competencia.

Seguros El Porvenir, S.A. fue fundada hace más de cuarenta años y autorizada por la Superintendencia de Bancos. Su estructura organizativa está constituida por una Asamblea General de Accionistas, quien elige al Consejo de Administración para dirigir sus operaciones. El Consejo de Administración elige a su vez al Director Gerente General, responsable de trazar las directrices e implementar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Posee dos áreas de producción donde se manejan los seguros de bienes patrimoniales y los seguros de personas, tiene como áreas de apoyo, el Área de Recursos Humanos y el Área Administrativa, así como la Auditoría Interna y Auditoría Externa para fiscalizar sus operaciones.

Dentro de los productos que la empresa ofrece, están los seguros de bienes patrimoniales como; seguros para vehículos, incendio, transporte, robo y forzamiento, embarcaciones menores, rotura de cristales, aviación, responsabilidad civil, riesgos técnicos y riesgos diversos.

En lo que respecta a seguros para personas, cuenta con seguros de accidentes personales, seguros de vida individual (en moneda local y en US\$), planes temporales renovables y seguros de gastos médicos individuales y colectivos.

Todos los productos y servicios son comercializados en el territorio nacional y en el mercado centroamericano, a través de agentes y corredores de seguros, con ambas figuras no existe una relación laboral de dependencia, por lo que la compañía no posee una fuerza de ventas propia.

La fuerza laboral administrativa de Seguros El Porvenir, está integrada por 140 colaboradores, de los cuales el 54% corresponde a personal del género masculino y el 46% es personal del género femenino. El 39% del personal acumula más de 10 años de experiencia laborando para la empresa, permitiéndole tener mayor experiencia técnica en relación a la competencia.

El proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años permitió el ingreso de compañías internacionales al mercado de seguros guatemalteco, provocando procesos de fusiones y adquisiciones, por lo que actualmente existen 15 compañías de seguros, teniendo Seguros El Porvenir una participación de mercado del 13%, que la coloca en el tercer lugar a nivel de producción y de utilidades.

La Misión y Visión organizacional, así como la estructura organizativa permite conocer la estrategia de la empresa.

Misión

La misión de Seguros El Porvenir, S.A. es dar protección, seguridad y tranquilidad a nuestros clientes, a través de un servicio ágil, eficiente y personalizado.

Visión

Ser la aseguradora líder en el mercado de seguros en Guatemala en rentabilidad y servicio al cliente.

Valores

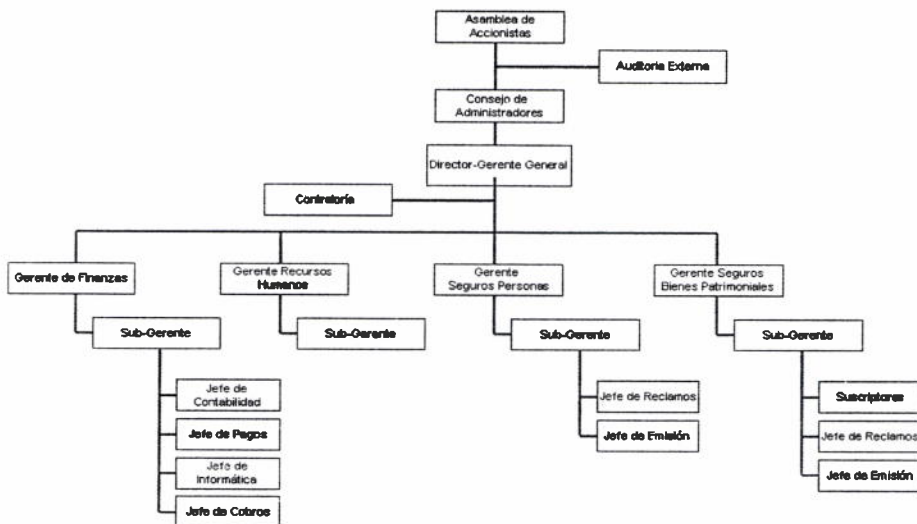
Interés genuino en el cliente

Comunicación efectiva

Respeto a la dignidad humana y calidad de vida

Desarrollo personal de los colaboradores

Gráfica No. 1
ORGANIGRAMA



Fuente: Seguros El Porvenir, S.A.

FODA

Se entrevistó a la Gerente del Área de Recursos Humanos y con la información que proporcionó se elaboró el estudio FODA, este análisis da un marco de referencia de la situación de la empresa y permite visualizar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee en la actualidad.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Nivel de desarrollo de las competencias del capital humano.2. Eficiencia en los procesos.3. Buenas relaciones comerciales4. Reconocimiento de marca.5. Personal operativo multifuncional.6. Personal competente y capacitado.7. Personal altamente identificado con la empresa.8. El promedio de antigüedad del personal supera los 10 años de experiencia.9. Respaldo de un grupo corporativo internacional.	<ol style="list-style-type: none">1. Servicio al cliente proactivo.2. Muchos clientes corporativos en la cartera actual.3. Inseguridad del país provoca demanda del seguro.4. Mercado con poder adquisitivo que no poseen seguros.5. Venta cruzada, por la diversidad de productos.6. Incrementar fuerza de ventas propia.7. Mercado del interior del país no explotado.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de Empoderamiento.2. Personal con baja preparación académica.3. Posiciones de jefaturas sin sucesores de abordo.4. Existen colaboradores en zona cómoda.5. En las líneas de autoridad falta dinamismo, innovación y actualización académica.6. Segunda y tercera línea jerárquica con poca visión empresarial.7. No están definidas las competencias de los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none">a) Competidores innovadores/agresivosb) La compañía reactiva a los cambios del mercado.c) Dado los altos índices de inflación y situación económica mundial, los clientes son más sensibles a precios.d) Un mercado altamente fragmentado (mucha competencia para un mercado pequeño).e) Alto índice de clientes corporativos con alto poder de negociación.f) Personal de la competencia con mayor preparación académica.g) Alto índice de siniestralidad.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Administración

Según Koontz & Weihrich (2004), la administración se puede analizar como disciplina y como proceso. Como disciplina es una acumulación de conocimientos que incluyen principios, teorías, conceptos, etc. Como proceso comprende las tareas y actividades involucradas en la dirección de una organización, a las funciones que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización, tales como planear, organizar, dirigir y controlar.

Algunos autores consideran a la administración como un arte, si partimos que arte es saber cómo hacer algo y administración es hacer cosas considerando la realidad de una situación. Los administradores ejercerán mejor su función si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración y estos conocimientos constituyen una ciencia.

La práctica de la administración es un arte y al conocimiento organizado que le sirve de fundamento a esa práctica se le llama ciencia. La ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad. Por lo que la administración puede ser concebida como la ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

Bajo esta perspectiva el arte y la ciencia son complementarios, porque a medida que la ciencia mejora, también mejora el arte, aunque la ciencia en la que se basa la administración es imperfecta e inexacta, porque muchas de las variables que manejan los administradores son muy complejas. No obstante los conocimientos administrativos pueden mejorar la práctica de la administración, si los ejecutivos administran sin recurrir a la ciencia administrativa lo harán ateniéndose únicamente a la suerte, a la intuición o a lo que hicieron en el pasado, es decir administrarán por medio de retrovisor.

1.2.2. Administración Financiera

Es el área encargada de administrar los recursos financieros de la empresa. Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero, por lo que la administración financiera es una

disciplina que nos ayuda a planear, producir, controlar y dirigir la vida económica, no solo en el campo empresarial sino también personal, por la importancia que se le proporcione al dinero y por el cuidado que debe dársele al uso y consumo de ese recurso.

La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y el manejo del efectivo, busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización. Gitman (2007).

1.2.3. Administración de Marketing

Es un área funcional de la organización que regularmente involucra las estrategias de ventas, estrategias comerciales, de marketing, etc. las cuales se definen partiendo de las necesidades del cliente o consumidor. El punto central de la filosofía empresarial del marketing es alcanzar los objetivos de la organización mediante la satisfacción a largo plazo del consumidor, consolidando una relación de forma más eficiente que la competencia.

Kotler & Keller (2006) refieren que una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positiva de la empresa y de sus productos, debe diseñar el producto, establecer precios, gestionar la relación con los clientes, con los proveedores y con los propios empleados, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto o servicio que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

1.2.4. Administración de Operaciones

Esta área de la administración se dedica tanto a la investigación como a la ejecución de las acciones destinadas a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción de bienes y servicios, que permitan aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costes. A nivel estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, a través de la optimización de los procesos.

Frecuentemente encontramos organizaciones cuyo giro del negocio va desde equipos deportivos, escuelas, iglesias, hospitales, instituciones jurídicas, bases militares; empresas grandes, pequeñas, etc. Estas empresas hacen posible que las personas produzcan una amplia gama de productos y servicios que rebasaría la capacidad de producción de cualquier individuo aislado. La administración de operaciones es decisiva para cada tipo de organización, porque una organización sólo puede alcanzar sus metas mediante la acertada dirección de personas, capital, información y materiales.

De acuerdo a Krajewski & Ritzman (2000) La administración de operaciones se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados, ya sea para organizaciones con o sin fines de lucro.

1.2.5. Administración de Recursos Humanos

La administración de los Recursos Humanos está ligada a la cultura de la organización, orientada a la estrategia de la empresa y relacionada con la eficiencia del trabajo y el desarrollo de capacidades y competencias.

Las presiones de cambio, la gran competitividad e incertidumbre del entorno económico actual, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, el incremento de la presencia de mujeres al mercado laboral, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las razones que han motivado a las empresas a incluir dentro de la gestión de recursos humanos requerimientos críticos que tendrán que ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea con empuje, dinamismo y proactividad, anticipándose a las situaciones y planteando acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que nuestros competidores e influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

Los factores de competitividad y productividad de las empresas se vinculan a las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias, etc. de los recursos humanos, quienes son la fuente principal de la ventaja competitiva y tienen un papel relevante en el desarrollo y éxito de las empresas basados en que la competitividad no es producto de la casualidad ni surge

espontáneamente, sino se crea y logra con la colaboración de todos. Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007)

1.2.6. Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos ha ido adoptando una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos de reclutamiento, selección y contratación, de tal manera que se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la empresa.

a) Planificación de los Recursos Humanos

A través de la planificación, las empresas se han ido convenciendo de la importancia que tienen los recursos humanos igual o más que los demás recursos organizativos por lo que su uso debe ser optimizado y con la incorporación de la gestión de recursos humanos es posible planificar determinando las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del personal, partiendo de los objetivos y la estrategia de la organización para los próximos años, lo que permite saber si la disponibilidad de los recursos humanos se ajusta a dicha estrategia.

Dolan “et. al” (2007) refieren que la planificación se constituye como uno de los procesos básicos ya que la información que provee sirve de punto de partida para el funcionamiento de otras actividades; como la cantidad de colaboradores que la empresa requiere, el perfil que necesita, los medios que se conseguirán, las necesidades de desarrollo que tendrán dentro de la organización. Es posible reducir y controlar los gastos relacionados con la rotación de personal y ausentismo, con el reclutamiento y selección, en el diseño de programas de desarrollo y en general con la baja productividad de las empresas.

b) Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo

Según Dolan “et al” (2007) el diseño y análisis del puesto de trabajo es el proceso principal del que dependen las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos porque proporciona información detallada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, como tiene asignadas las competencias y responsabilidades y por tanto, cómo logra la organización sus objetivos y metas.

Es el proceso que describe y registra el objetivo de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que se llevan a cabo y los conocimientos,

habilidades y aptitudes necesarios para ese puesto. El análisis del puesto de trabajo comprende dos tareas principales, la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

El análisis del puesto de trabajo ayuda a tomar decisiones en los procesos de selección, promoción, evaluación del desempeño y en otras funciones de la gestión de recursos humanos, permite evaluar y validar los métodos y técnicas empleadas en esos procesos.

También ayuda a tomar decisiones en las tareas generales de la organización, tales como:

- Estructura de la organización: Si las tareas y actividades de la organización deben dividirse en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc
- Estructura de los puestos de trabajo: La forma que deben agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad: La forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- Alcance de control: Cuáles son las relaciones de dependencia jerárquica, saber la cantidad, tipo de puestos y personas que están bajo las órdenes del nivel superior.
- Criterios de rendimiento: Éstos se establecen en relación al puesto de trabajo por lo que puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- Redundancia de empleados: Ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y en los procesos de reducciones de personal.

c) Reclutamiento de Personal

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que la empresa utiliza para atraer e interesar a candidatos potenciales y calificados para atender las necesidades actuales y futuras de reclutamiento de acuerdo a la información proporcionada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos. Para ello utiliza un sistema de divulgación por medio del cual comunica y ofrece al mercado de recursos humanos las posiciones que necesita cubrir.

Bohlander & Snell (2009) refieren que las fuentes de reclutamiento que utilizan las empresas puede ser interno y externo, ambos procesos poseen ventajas y desventajas y las empresas las utilizan dependiendo de los recursos con que cuenta.

Cuando se cubre la vacante con personal que pertenece a la empresa, se da el reclutamiento interno. En algunas organizaciones este tipo de reclutamiento se da por medio de una política establecida, aprovechando la inversión que la empresa ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de la persona.

El reclutamiento externo se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa, la técnica o el medio más indicado que se utiliza en este reclutamiento varía dependiendo del puesto que se necesita cubrir, así como el costo y el tiempo que se disponga. Dentro de estas técnicas están:

- Personas que realizaron proceso de selección dentro de la empresa, que no fueron elegidos en ese momento, se guarda su síntesis curricular y en caso de tener una vacante se consulta la base de datos para ser considerados nuevamente.
- Candidatos referidos por los empleados de la empresa.
- Contactos y conferencias en centros educativos: Universidades, Institutos, Colegios, etc., donde se promueve la empresa y se crea una actitud favorable hacia ella.
- Anuncios en diarios y revistas
- Agencias de empleo
- Internet

d) Selección de Personal

De acuerdo a Dolan “et al” (2007) El proceso de selección comprende la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo y la determinación de a quién deberá contratarse. Para esto es necesario contar con un grupo de candidatos potencialmente cualificados.

La decisión de selección se facilita cuando el área de recursos humanos cuenta con la siguiente información:

Contexto de la organización: Se refiere a la estrategia de la empresa, la que determina el tipo de personas que se necesitará, los conocimientos y capacidades que se requieran para el

desarrollo de la estrategia de la organización y proporciona la guía de los requerimientos a buscar en los candidatos.

Contexto del puesto de trabajo: Esto lo proporciona al tener un efectivo diseño y análisis del puesto de trabajo para darle a conocer a los candidatos las condiciones del trabajo, las condiciones físicas, horario, lugar, exigencias y especificaciones, los criterios de rendimiento y expectativas de desempeño, para adecuar los conocimientos, habilidades y aptitudes individuales a las exigencias del puesto.

El candidato al puesto: Tener la información acerca de los candidatos, relacionada a conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad, disponer de la información del candidato, de la empresa y del puesto de trabajo sirve de base para predecir en qué grado rendirá adecuadamente el candidato y asegurarse que se adecuan a las características del puesto de trabajo y de la organización, aumentando de esta manera la probabilidad que el sujeto esté satisfecho y se convierte en un colaborador productivo a largo plazo.

En el proceso de selección juegan un papel importante los Gerentes de Línea y la Gerencia de Recursos Humanos, los gerentes de línea establecen las necesidades de personal, contribuyen en el análisis del puesto de trabajo, evalúan el rendimiento de los empleados y ayudan a los nuevos empleados a ajustarse en el puesto de trabajo. La gerencia de recursos humanos es responsable de recopilar información sobre el candidato, a través de los procedimientos que tenga establecidos para alcanzar los siguientes fines:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización, disponiendo de personal con altos niveles de rendimiento.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

e) Capacitación y Desarrollo

Uno de los objetivos de la capacitación es contribuir a las metas y las estrategias de la organización, por lo que debe establecerse un vínculo entre los objetivos estratégicos y los programas de capacitación.

Capacitación y desarrollo es el conjunto de actividades para mejorar el rendimiento presente y futuro del personal, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación actúa de forma reactiva, ya que proporciona al colaborador habilidades específicas, corrige deficiencias en su rendimiento, relacionadas a conocimientos y habilidades, busca mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización, o cuando se requiere incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo y estrategia del negocio, cuando se están incorporando nuevas tecnologías o se corre el riesgo que los empleados se queden con conocimientos obsoletos.

El desarrollo actúa de forma proactiva, son los esfuerzos que hace la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará, preparándolos para el desempeño de futuros roles en la organización.

Tanto la capacitación como el desarrollo contribuyen a elevar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y el reconocimiento de que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Para que la capacitación y el desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, deben considerarse las siguientes fases:

- El análisis en el que se determinan las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Diseño de los programas.
- Implementación, de los programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.
- Evaluación de los resultados, para determinar el grado en que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de capacitación y desarrollo. Dolan "et al" (2007)

f) Evaluación y Mejoramiento del Desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e intervenir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, para conocer si el empleado es productivo o bien si podrá mejorar su rendimiento futuro. La evaluación de rendimiento ayuda a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

En la actualidad la mejora de la productividad es uno de los factores que más preocupa a las organizaciones, aunque pocas empresas se enfocan en aumentarla a través del rendimiento de los recursos humanos, aun sabiendo que los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, se enfocan en aumentarla a través de los recursos tecnológicos y organizativos.

El análisis del rendimiento del empleado, se logra evaluando los resultados obtenidos en cantidad y calidad, comportamiento, puntualidad, asistencia, atención a clientes y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo, cooperación, trabajo en equipo, lealtad, etc.

La evaluación del desempeño se relaciona directamente con las otras funciones de recursos humanos, como en la toma de decisiones de promoción, transferencia y despido. También se utilizan en la planeación de recursos humanos, para validar el proceso de selección, para tomar decisiones sobre recompensas o compensaciones, para comparar el desempeño de los empleados con las metas que deben cumplir, lo cual permite conocer si el programa de recursos humanos ha sido exitoso.

Adicional, la evaluación del desempeño proporciona retroalimentación sobre las fortalezas o las debilidades de cada empleado, reconoce el desempeño individual, identifica las metas, evalúa el logro de las metas, identifica las necesidades individuales de capacitación, determina las necesidades de capacitación de la organización, refuerza la estructura de autoridad y mejora la comunicación. Bohlander (2009)

g) Administración de la Compensación

En la planeación de la compensación se analizan tres aspectos importantes: la vinculación de la compensación a los objetivos de la organización, el estándar de pago por desempeño y la motivación de los empleados por medio de compensación.

Las metas de compensación formales sirven como lineamientos para los gerentes con el fin de garantizar que las políticas salariales y de prestaciones logren los propósitos para los que se establecieron. Las metas más comunes de una política de compensación comprende; recompensar a los empleados por su desempeño, seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo, mantener la equidad de salario entre los empleados, entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización, controlar el presupuesto de compensación, atraer nuevos empleados, reducir la rotación innecesaria.

1.2.7. Cultura Organizacional

La Cultura Corporativa comprende las experiencias, creencias y valores de una organización, que influyen en el comportamiento de los colaboradores. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre los objetivos planteados y la forma apropiada de alcanzarlos. Los valores de la organización establecen normas, guías y expectativas que determinan el comportamiento apropiado de los trabajadores en situaciones particulares, el control que la organización debe tener sobre estos comportamientos y entre sus propios miembros.

Una de las características de la cultura organizacional es su representación simbólica, aunque sus manifestaciones son intangibles sí son observables, está constituida por una serie de símbolos o costumbres que guían y modulan los comportamientos de quienes trabajan en ella y de quienes se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización y mediante éstos, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

1.2.8. Gestión por Competencias

Parte de la evolución que la gestión de recursos humanos ha experimentado, ha sido vincular sus procesos con la estrategia de la empresa, integrando la Visión, Misión y Valores de la organización en competencias del personal, de esta manera alinea al personal con la estrategia y genera valor a la organización.

a) Competencias

Competencias es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos o conductas que posee una persona, que le permiten tener éxito en una actividad. Son características y atributos que una persona ha desarrollado o puede desarrollar, que se relacionan con una permanente actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Las competencias de conocimientos y las habilidades están relacionados con saber hacer una actividad en base a la capacidad de la persona, son características visibles y relativamente fáciles de desarrollar. Los comportamientos o conductas están vinculados con el querer hacer las cosas y son más difíciles de identificar y de desarrollar.

Según McClelland citado por Alles (2009) los comportamientos o conductas son elementos trascendentales, ya que la motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Debe existir en el ser humano un motivo, un interés permanente para lograr un objetivo, que le energice, oriente y ayude a seleccionar los comportamientos. Las capacidades naturales que posee una persona pueden ser potenciadas o anuladas según sus comportamientos.

Spencer y Spencer, citado por Alles (2009) define competencias *“como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación”*.

Alles (2009) presenta característica subyacente a la parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

b) Competencias Laborales

Las competencias laborales o llamadas también competencias técnicas es la capacidad de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados, inherentes a una función productiva mediante el desglose o descomposición y el

ordenamiento lógico de las funciones productivas. Puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Una persona es competente cuando demuestra que lo sabe hacer, que la competencia se puede identificar, siendo esto posible si existen los parámetros de comparación, ya sea a nivel de empresa o dentro del sector productivo que se esté analizando.

Existe un proceso de reconocimiento formal para identificar que los trabajadores poseen las competencias laborales, a través de la certificación emitida por una institución autorizada, como es el caso de Intecap en Guatemala. Esta certificación se otorga después de un proceso de formación, basado en el tiempo de capacitación, de práctica y en los contenidos evaluados. Alles (2009).

c) Competencias Conductuales

Anteriormente solo importaba la sagacidad, la preparación y la experiencia que poseían las personas para ser contratadas. Actualmente es necesario agregarle al coeficiente intelectual el coeficiente emocional el cual evidencia las actitudes personales y sociales, la motivación para el logro, el deseo de asumir responsabilidades, la honestidad en el accionar, la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Ambos coeficientes son requeridos para un adecuado desempeño.

En la actualidad, las competencias conductuales son parte de las características que las organizaciones evalúan para determinar quién será contratado y quién no; a quién se retiene y a quién se deja ir; a quién se asciende y a quién se pasa por alto; porque estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

d) Pasos para implantar un Modelo de Competencias

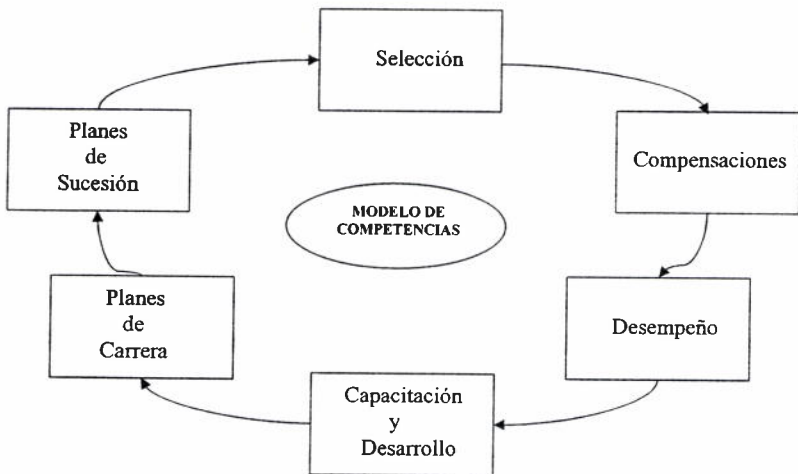
Un modelo de competencias se define a partir de la información estratégica de la organización, para implementarlo se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir o revisar la Visión, Misión y Valores de la organización.
- Diseñar las competencias en base a la estrategia de la empresa, las cuales se clasifican en: competencias cardinales las que deberán poseer todos los integrantes de la organización y

competencias específicas las que deberán poseer los integrantes de la organización en relación al puesto que desempeñan.

- Identificar los comportamientos para cada competencia dependiendo de los niveles jerárquicos.
- Asignar competencias en grados o niveles a los diferentes puestos de la organización, los grados se asignan a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar según el nivel de la posición.
- Determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseñar los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias.

Gráfica No. 2
Gestión de Recursos Humanos por Competencias



Fuente: Elaboración propia

1.2.9. Plan de Sucesión

Es el instrumento de gestión de recursos humanos que permite asegurar que existe en la organización personal calificado para ocupar a corto, mediano y largo plazo puestos críticos de los que depende la continuidad del negocio.

La sucesión a corto plazo se da cuando los empleados clave se ausentan por enfermedad o vacaciones; en estos casos el trabajo no puede detenerse, se logra que siga fluyendo y que se tomen las decisiones correctas.

A largo plazo ocurre cuando una o más personas se retiran de la empresa por jubilación, renuncia sorpresiva o fallecen de forma catastrófica. Planificar la sustitución constituye una parte valiosa de la administración de riesgos derivado de la pérdida de personal clave.

Algunos gerentes no transmiten a sus equipos de trabajo, de una forma efectiva, las estrategias que hacen el éxito de la organización, en ocasiones porque se encuentran inmersos en el día a día y no desarrollan una estrategia efectiva de sucesión. Al contar con un plan de sucesión parte de la función cotidiana de los gerentes es formar a los empleados para que puedan ocupar un nivel superior de responsabilidad, el enfoque está en el desarrollo de las personas dispuestas a trabajar para el futuro, potenciar las capacidades de los empleados por medio del coaching, del mentoring y de la retroalimentación diaria, por lo que el desarrollo ocurre en la actividad diaria.

El plan de sucesión genera una cultura donde las personas son un recurso valioso, que interactúan de manera importante, compartiendo experiencias y conocimientos, enriqueciéndose mutuamente y velando por el futuro y el crecimiento de su propia carrera profesional.

Las empresas que poseen un manual de políticas y procedimientos en el que detallan los procesos y operaciones necesarios para mantener el éxito de la empresa, todo el personal se convierte en ejecutores de las estrategias esenciales para mantener la uniformidad en el servicio o productos que ofrece. De esta forma el cliente encuentra siempre la misma

experiencia de servicio y el negocio incrementa sus ganancias esté o no esté el dueño de la empresa o su equipo gerencial.

a) Pasos para implementar un plan de sucesión

Alles (2009) recomienda los siguientes pasos para implementar un plan de sucesión:

- **Definir los objetivos del plan:** Es conveniente para la empresa establecer las finalidades del plan de sucesión, identificar los potenciales problemas que implica su implantación, identificar los medios de información más eficaces, la manera que se relaciona con las demás políticas de recursos humanos, los aspectos relacionados a la cultura de la empresa que deben ser tomados en cuenta.
- **Identificar los puestos tipo, por familias profesionales:** Se refiere en identificar las distintas familias profesionales que existen en la empresa y los puestos tipo correspondientes a cada familia.
- **Definir los perfiles profesionales de los puestos tipo:** Se refiere a analizar los criterios, procedimientos e instrumentos de definición de los perfiles profesionales requeridos y su actualización.
- **Diseñar el mapa de carreras:** Representar gráficamente las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa.
- **Definir el plan de desarrollo asociado a la carrera profesional:** Dentro de cada ruta profesional, identificar las necesidades de desarrollo requeridas para la sucesión, identificando las carencias y debilidades actuales en materia de desarrollo del personal y las acciones que hacen falta implementar para ayudar a los planes de sucesión. Posteriormente se realizará la programación de acciones de desarrollo, considerando los recursos materiales y logísticos con los que cuenta la organización, estableciendo el plan de formación y desarrollo asociado al plan de carreras profesionales.
- **Manual de gestión de carreras:** Recoger los criterios para planificar y gestionar la promoción y desarrollo de los recursos humanos.
- **Planes de sucesión:** Los sistemas de promoción en un plan de sucesión se establece el plan de carrera personal para uno o varios individuos en especial y el objetivo es determinar quienes se verán involucrados en dicho plan, ya sea personas que van a suceder a otra, o bien personas que serán sucedidas por otras.

- **Evaluar los resultados del programa:** Es importante medir el éxito del programa de acuerdo con los objetivos que se establecieron.

Un aspecto crítico de los planes de sucesión es decidir si serán públicos o secretos. Esta decisión afecta fuertemente el proceso, ya que si el plan es público se podrá contar con la dirección de la persona que va a ser sucedida en el puesto, mientras que si es de carácter secreto, el pilotaje del sistema recaerá en recursos humanos.

Los planes de sucesión se realizan tomando como pieza básica a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño, y los requerimientos de la futura posición a ocupar.

b) Ventajas de los Planes de Sucesión

- **Identificar al personal clave**

El primer paso es identificar a la gente clave dentro de la organización. Desde el punto de vista de la empresa las personas más importantes son las que tienen a su cargo tareas clave y desde el punto de vista de la evaluación de los individuos, son aquellas especialmente brillantes. La empresa debe prestar atención a ambos grupos, tratando de hacer coincidir a las personas más brillantes con los puestos más críticos.

En materia de desarrollo de personas, la manera más frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización y a partir de allí se les ofrece un tratamiento especial. Al identificar a las personas que tienen el potencial necesario, se separa a quienes pueden ser promocionados a corto, mediano y largo plazo, esto permite que el sistema se enriquezca y continúe sin depender de un solo candidato y poder acudir a una segunda o tercera línea para darle continuidad al programa.

- **Favorecer la retención del personal clave**

Cuando un empleado comunica que se retira porque tiene una oferta de la competencia, frecuentemente se le hace una contraoferta que supera en salario y a veces en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior, esto es recomendable hacerlo, si las ventajas que se ofrecen están previstas en un plan de sucesión, de tal manera que la

contraoferta representa para la compañía adelantar algo que tenía previsto en unos meses, de lo contrario retener a un empleado a cualquier precio es dañino para la compañía y para los demás empleados.

- **Asegurar la continuidad gerencial**

Muchas compañías tienen vacíos gerenciales; en algunas ocasiones se cubren con los empleados menos malos, esto podría preverse si la empresa contara con una gestión integrada de planes de sucesión.

Es recomendable que las personas que tienen potencial de desarrollar funciones de mayor responsabilidad, tengan como requisito de promoción, la detección y formación de una persona para su reemplazo, con el objetivo de garantizar una continuidad con personas que ya conocen la organización y cuya carrera profesional se ha seguido de cerca, lo que ayuda a observar las capacidades como formador, capaz de generar equipo, competencias claves en cualquier directivo. Esto permite evaluar cuando un excelente profesional carece de las competencias para ser un buen jefe, lo que evitará perder un buen empleado y ganar un mal jefe.

- **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal**

Empleados que son eficaces de acuerdo con las competencias requeridas para su puesto actual son recompensados al ubicarlos en un puesto superior, donde son abrumados y desesperados porque no están preparados para esa posición.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades puede ocurrir que; el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar, los puestos se cubren con personas que no tienen las capacidades necesarias y la empresa realiza un gasto en formación y no una inversión.

1.3. Planteamiento del Problema

En la actualidad la mejora de la productividad es uno de los factores que más preocupa a las organizaciones, algunas empresas se enfocan en aumentarla a través de hacer más eficiente a los recursos humanos y desarrollar sus competencias.

Durante los últimos años Seguros El Porvenir, S. A. ha tenido una disminución en el volumen de ventas, no ha alcanzado las metas que se ha definido en la producción y pierde participación en el mercado de seguros.

El 39% del personal acumula más de 10 años de experiencia de laborar para la empresa, los puestos ejecutivos son otorgados por la antigüedad del personal y por poseer un buen nivel de experiencia técnico, extrapolarlo que al haber sido buenos operativos serán buenos jefes, esto no le permite a la empresa tener una visión estratégica y empresarial y le causa poco dinamismo e innovación.

De continuar con esta situación, la empresa perderá participación de mercado y por consiguiente sus resultados financieros se verán afectados.

Para alcanzar el éxito, la empresa deberá desarrollar un Plan de Sucesión que asegure la continuidad de la estrategia; que promueva el desarrollo, la realización personal y la creación de líderes; que permita la retención de personal clave y la administración del recurso humano en base a la gestión por competencias.

1.3.1. Pregunta de Investigación

Derivado de lo anterior se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de las Competencias de los Puestos Ejecutivos para elaborar un Plan de Sucesión en la Empresa Seguros El Porvenir, S.A.?



1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar el nivel de competencias de los puestos ejecutivos para elaborar un Plan de Sucesión en la Empresa Seguros El Porvenir, S. A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1) Definir las competencias de los puestos ejecutivos.
- 2) Seleccionar al grupo de interés para el plan de sucesión.
- 3) Identificar el nivel de las competencias del grupo de interés.
- 4) Elaborar el plan de sucesión para los puestos ejecutivos.

1.5. Alcances y Limitaciones

El presente estudio se circunscribe a los puestos de Gerentes, Sub-Gerentes, y Jefes de Departamento de la empresa Seguros el Porvenir, S.A., ubicada en la ciudad de Guatemala.

Las competencias fueron determinadas y analizadas en los puestos anteriormente descritos y no a toda la estructura organizacional. Se definieron las competencias cardinales alineadas a los valores institucionales, a la Misión y Visión organizacional y las competencias gerenciales de acuerdo a los perfiles de puestos.

Los puestos sujetos de estudio representan únicamente el 15% del total de la empresa, se dejó un alto porcentaje sin considerar, se excluyeron puestos de supervisión y analistas para proponer un plan de sucesión, derivado de las limitaciones de tiempo y disponibilidad de la información.

Capítulo 2

2.1. Metodología

El método científico es un proceso para descubrir nuevos conocimientos, es la secuencia de pasos a seguir en una investigación para alcanzar los conocimientos válidos a través del uso de instrumentos confiables, según Mario Tamayo y Tamayo (1998).

En el proceso de investigación se hizo uso del método descriptivo, para identificar el problema, conocer las situaciones sobresalientes a través de la descripción de las actividades, de los procesos y de las personas que fueron sujetos de estudio, para lograr establecer los objetivos y plantear las alternativas de solución.

2.2. Sujetos de Investigación

El personal sujeto de estudio es el personal considerado para el plan de sucesión y que pueden ser candidatos para ocupar los puestos clave, de acuerdo al siguiente detalle:

No.	Puesto	Género	Nivel Académico	Años de Laborar en la Empresa	Rango de Edad
1	Sub-Gerentes	1 femenino	4 con Licenciatura	Promedio 16 años	De 33 a 50 años
		4 masculino	1 con Maestría		
2	Jefes	2 masculino	2 con Licenciatura	Promedio 14 años	De 38 a 42 años
3	Sub-Jefes	1 femenino	6 con Licenciatura	Promedio 9 años	De 29 a 39 años
		5 hombres			
4	Analistas	1 femenino	2 con Licenciatura	Promedio 8 años	De 28 a 36 años
		3 masculino	2 con Maestría		

2.3. Procedimiento

Se adapta el modelo de Martha Alles (2009) al procedimiento de la empresa Seguros El Porvenir, S.A.

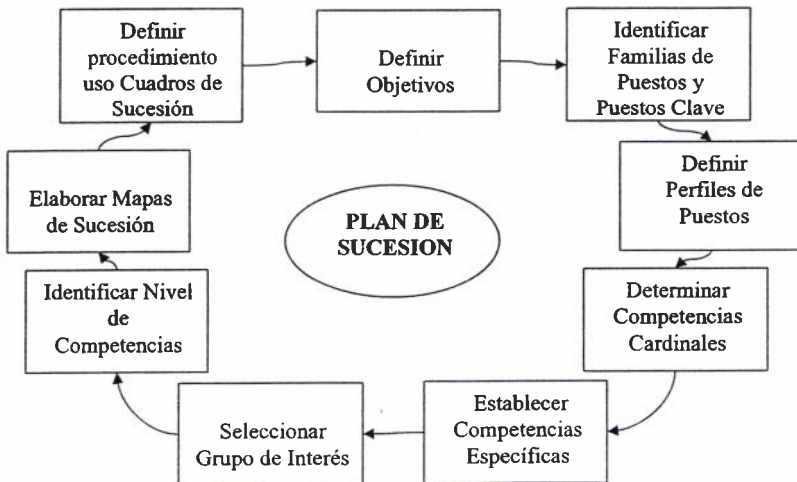
- 1) Definir los objetivos del plan: La empresa debe establecer los objetivos que espera alcanzar al contar con un plan de sucesión.
- 2) Identificar las familias de puestos y los puestos clave: Es identificar las distintas familias de puestos que existen en la empresa y los puestos clave, de quienes depende la continuidad del negocio.
- 3) Definir los perfiles de los puestos: Se refiere a identificar los requisitos indispensables del puesto, las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas en los puestos clave.
- 4) Determinar las competencias cardinales: Son las que debe poseer todo el personal que labora en Seguros El Porvenir, S.A
- 5) Establecer competencias específicas: Se realizan con base al perfil de los puestos clave identificados.

Para definir las competencias y los comportamientos dependiendo del nivel jerárquico se procedió a:

- Formar un comité integrado por un representante de cada área con la asesoría del Gerente de Recursos Humanos.
- Elaborar matriz con elementos de la identidad organizacional (Valores, Misión y Visión), para las competencias cardinales.
- Elaborar matriz con elementos de los perfiles de los puestos ejecutivos para las competencias específicas.
- Se establecieron las competencias de acuerdo a la aportación de los miembros del comité.
- Las competencias se sometieron a aprobación de la Gerencia General.

- 6) **Seleccionar grupo de interés:** Elegir al personal que reúne los requisitos del perfil del puesto.
- 7) **Identificar nivel de competencias:** Corresponde a evaluar las competencias del personal seleccionado para el plan de sucesión para determinar en qué nivel las poseen, aplicando la evaluación por competencias de 360°.
- 8) **Elaborar mapas de sucesión:** Representar gráficamente la ruta profesional que las personas podrían seguir en la empresa, tomando como base el nivel que se encuentran sus competencias.
- 9) **Definir procedimiento en la implementación del plan de sucesión:** Consiste en establecer las políticas y los procedimientos a seguir en la implementación del plan de sucesión.

Gráfica No. 3
Diagrama de un Plan de Sucesión



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

3.1. Resultados

De acuerdo al análisis del FODA efectuado en Seguros El Porvenir, S. A. se estableció que la empresa carece de un mecanismo institucional para ocupar los puestos ejecutivos, también se reveló que no están determinadas las competencias en estos puestos para gestionar al personal, por lo que se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el nivel de las Competencias de los Puestos Ejecutivos para elaborar un Plan de Sucesión en la Empresa Seguros El Porvenir, S.A.?

Como resultado del estudio realizado a la estructura organizacional de la empresa, se identificaron los puestos ejecutivos, se estableció que existen dos niveles jerárquicos, el gerencial integrado por los gerentes de área y el nivel mando medio formado por subgerentes y jefaturas denominados puestos clave, vitales para su funcionamiento, siendo los siguientes:

NIVEL	FAMILIA DE PUESTOS	PUESTOS CLAVE
GERENCIAL	GERENTES	1 Gerente Seguros de Personas
		2 Gerente Seguros de Bienes Patrimoniales
		3 Gerente de Contraloría
		4 Gerente de Recursos Humanos
		5 Gerente Financiero
MANDO MEDIO	SUB-GERENTES	6 Sub-Gerente Seguros de Personas
		7 Sub-Gerente Seguros de Bienes Patrimoniales
		8 Sub-Gerente Contraloría y Auditoría Interna
		9 Sub-Gerente de Recursos Humanos
		10 Sub-Gerente Financiero
	JEFES	11 Jefe de Emisión Seguros de Personas
		12 Jefe de Reclamos Seguros de Personas
		13 Jefe de Emisión Seguros Bienes Patrimoniales
		14 Jefe de Reclamos Seguros Bienes Patrimoniales
		15 Suscriptor
		16 Contador General
		17 Jefe Departamento de Cobros
		18 Jefe Departamento de Pagos
		19 Jefe Departamento de Informática

Del análisis realizado a la Misión, Visión y Valores Institucionales dio como resultado las competencias cardinales para el personal que labora en la empresa, identificándolas a nivel administrativo, mando medio y gerencial, siendo estas:

- Ética/Integridad
- Orientación al Cliente
- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo

Así mismo, del estudio efectuado a los perfiles de los puestos de gerentes, subgerentes y jefes se determinó lo que la empresa espera de esas gestiones para el logro de la estrategia organizacional y en función de ella se elaboraron las competencias específicas:

- Pensamiento Estratégico
- Desarrollo del Equipo
- Liderazgo
- Comunicación Efectiva

Con la información antes indicada se logró cumplir con el objetivo principal del presente trabajo de investigación, siendo trascendental recalcar que las competencias diseñadas se sometieron a aprobación del Gerente General.

Se analizó el perfil profesional, trayectoria laboral y desempeño del personal que labora en Seguros El Porvenir, S.A., para seleccionar al personal para el plan de sucesión.

No.	Puesto	Género	Nivel Académico	Años de Laborar en la Empresa	Rango de Edad
1	Sub-Gerentes	1 femenino	4 con Licenciatura	Promedio 16 años	De 33 a 50 años
		4 masculino	1 con Maestría		
2	Jefes	2 masculino	2 con Licenciatura	Promedio 14 años	De 38 a 42 años
3	Sub-Jefes	1 femenino	6 con Licenciatura	Promedio 9 años	De 29 a 39 años
		5 masculino			
4	Analistas	1 femenino	2 con Licenciatura	Promedio 8 años	De 28 a 36 años
		3 masculino	2 con Maestría		

Con los resultados obtenidos, se elaboró la presente propuesta acerca de las competencias que deben poseer los puestos clave de Seguros El Porvenir, S.A. y de la información obtenida al aplicar la evaluación por competencias al personal considerado dentro del plan de sucesión se proponen los cuadros de sucesión para los puestos ejecutivos. Información que permitirá establecer con objetividad quienes cuentan con el nivel de competencias necesarias para ocupar puestos de mayor jerarquía como resultado de la aplicación de un plan de sucesión.

Capítulo 4

4.1. Análisis de Resultados

Alles (2009) describe que en la actualidad es necesario agregarle al coeficiente intelectual el coeficiente emocional, el cual evidencia, las actitudes personales y sociales, la motivación para el logro, el deseo de asumir responsabilidades, la honestidad en el accionar, la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, ambos coeficientes son requeridos para un eficiente desempeño.

Las competencias conductuales son parte de las características que las organizaciones evalúan para determinar quién será contratado y quién no; a quién se retiene y a quién se deja ir; a quién se asciende y a quién se pasa por alto, porque estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

En la empresa Seguros El Porvenir, S.A., no se lleva a cabo una administración del personal por competencias, por lo que no están identificadas, diseñadas, ni documentadas. En los actuales tiempos de tanta incertidumbre, contar con el mejor talento constituye la ventaja competitiva, el énfasis está en las competencias ligadas a la cultura y estrategia empresarial, considerándose como parte del desarrollo del presente trabajo el diseño de las competencias, utilizando como base el contenido de la Misión, Visión y Valores Institucionales, así como los perfiles de los puestos ejecutivos gerenciales y de mando medio.

Alles (2009) define al plan de sucesión como el instrumento de gestión de recursos humanos que permite asegurar que existe en la organización personal calificado para ocupar a corto, mediano y largo plazo puestos críticos de los que depende la continuidad del negocio.

El plan de sucesión genera una cultura donde las personas son un recurso valioso, que interactúan de manera importante, compartiendo experiencias y conocimientos, enriqueciéndose mutuamente y velando por el futuro y el crecimiento de su propia carrera profesional.

Los planes de sucesión se realizan tomando como pieza básica a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño y los requerimientos de la futura posición a ocupar.

El plan de sucesión elaborado en Seguros El Porvenir, S. A. no se hizo considerando las competencias y desempeño del personal que ocupa actualmente las posiciones claves, sino se focalizó en los requerimientos de los perfiles de los puestos de gerente, subgerente y jefe, en las competencias necesarias para un desempeño eficiente y productivo, por lo que se analizó el perfil profesional del personal que labora en la compañía y se seleccionó a quienes reunían los requisitos de los perfiles, tienen una trayectoria y desempeño laboral efectivo y valiosa para la persona y para la compañía.

Bohlander (2009), refiere que la evaluación del desempeño proporciona retroalimentación sobre las fortalezas o las debilidades de cada empleado, reconoce el desempeño individual, identifica las metas, evalúa el logro de las metas, identifica las necesidades individuales de capacitación, determina las necesidades de capacitación de la organización, refuerza la estructura de autoridad y mejora la comunicación.

La propuesta de sucesión se realizó enfocándose en las competencias necesarias que el personal que labora en la empresa Seguros El Porvenir, S.A. debe poseer para el logro de su estrategia organizacional, por lo que se aplicó la evaluación por competencias 360° al personal identificado en el plan de sucesión y se determinó el nivel que las posee, habiendo encontrado que hay personas que las tienen a nivel óptimo, otras a nivel intermedio y otras a nivel básico. En base a esos resultados se efectuó la propuesta de los cuadros de sucesión de los puestos claves, identificando quien es la persona y el puesto que actualmente desempeña y que es candidata para suceder al puesto de mayor jerarquía identificado como puesto clave y las necesidades de desarrollo y capacitación determinadas para garantizar su óptimo desempeño.

Por último, se presentan los lineamientos a seguir al momento de quedar una vacante en los puestos ejecutivos, para que tanto Gerente General, Gerentes de Área y Gerente de Recursos Humanos le den el seguimiento apropiado a la propuesta de los cuadros de sucesión, se tomen en cuenta al decidir sobre la persona que ocupará ese puesto y se cubra con personas que

cuentan con las capacidades y competencias necesarias, de esta manera se garantiza que un buen empleado será también un buen jefe, posibilitando el desarrollo y la realización personal

Capítulo 5

5.1. Conclusiones

De acuerdo al objetivo general del presente trabajo de investigación, se concluye que en Seguros El Porvenir, S.A., es posible desarrollar un plan de sucesión a través de la identificación de los niveles de competencias para puestos ejecutivos.

- 1) Se identificaron niveles de competencias para gerentes, subgerentes y jefes de departamento, sin tener en cuenta los puestos a nivel administrativo.
- 2) Las competencias definidas para los puestos ejecutivos son: ética e integridad, orientación al cliente, orientación a resultados, trabajo en equipo, pensamiento estratégico, desarrollo del equipo, liderazgo y comunicación efectiva.
- 3) Existe dentro de la empresa personal para participar en los planes de sucesión, que reúnen los requisitos básicos de los perfiles de los puestos y que cuentan con las capacidades necesarias para ser promovidos a un puesto de mayor jerarquía.
- 4) En la evaluación de las competencias del personal considerado dentro del plan de sucesión, se determinó que el 12% tienen identificadas las competencias en nivel óptimo, el 82% en nivel intermedio y el 6% en nivel básico.

5.2. Recomendaciones

Derivado del análisis realizado, se recomienda incorporar las competencias identificadas en los procesos de gestión de recursos humanos, que incluye selección y contratación de personal, programas de capacitación y evaluación por competencias.

Se recomienda identificar niveles de competencias para los puestos administrativos de la empresa, donde se incluyen subjefes, analistas, auxiliares, secretarias, para que en un futuro inmediato se puedan desarrollar planes de sucesión en todos los niveles de la empresa.

Habiendo identificado las competencias de los puestos ejecutivos se recomienda que estas se revisen periódicamente para que se mantengan acordes a la estrategia organizacional.

Al tener personal seleccionado dentro del plan de sucesión, se recomienda sea tomando en cuenta al quedar vacante un puesto clave, a efecto que se sientan motivados a desarrollar las competencias requeridas.

Se recomienda que las personas que poseen las competencias a nivel intermedio y básico sean llevadas a su nivel óptimo, a través de un programa de capacitación, desarrollo y que se sientan motivados para prepararse y ser promovidos de acuerdo a los mapas de sucesión.

**PROPUESTA DEL PLAN DE SUCESIÓN
PARA LA EMPRESA SEGUROS EL PORVENIR, S.A.**

Capítulo 6

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	40
6.1. Objetivos	41
6.2. Procedimiento para elaborar el Plan de Sucesión	42
6.3. Objetivos del Plan de Sucesión	44
6.4. Familias de Puestos y Puestos Clave	45
6.5. Perfiles de Puestos	46
6.6. Competencias Cardinales	49
6.7. Competencias Específicas	54
6.8. Grupo de Interés	58
6.9. Evaluación de Competencias	59
6.10. Mapas de Sucesión	60
6.11. Implementación del Plan de Sucesión	71

Introducción

En la actualidad las empresas se desarrollan en entornos cada vez más cambiantes, compitiendo en mercados dinámicos e inciertos, deben ser más innovadoras y flexibles, esto lo podrán lograr si su capital humano cuenta con las condiciones que la realidad exige y una forma de lograrlo es gestionarlo a través de competencias para que forme parte de la ventaja competitiva de la empresa.

Por lo anterior, se realizó en la empresa Seguros El Porvenir, S. A., una evaluación de la gestión por competencias para puestos ejecutivos, definir las competencias cardinales u organizacionales y elaborar el plan de sucesión. Estas competencias debe poseer el personal que labora en la compañía en función de los Valores, Misión y Visión Organizacional. También se definieron las competencias específicas, las que deben poseer las personas que ocupan los niveles ejecutivos de la compañía.

Los resultados de las competencias cardinales se clasificaron en tres niveles, gerencial, de mando medio y administrativo, mientras que los comportamientos de las competencias específicas se clasificaron a nivel gerencial y a nivel de mando medio. Dichas competencias se definieron en función de los perfiles de los cargos y no de la persona que ocupa actualmente dicho puesto.

Se seleccionó al personal que de acuerdo a su perfil puede ser considerado para el plan de sucesión, el que fue evaluado para identificar las brechas en relación a las competencias y elaborar los planes de desarrollo, también fue discriminado para conocer quienes podrán ser promocionados a corto, mediano y largo plazo, a través de identificar en qué nivel se encuentran sus competencias; la técnica aplicada fue la evaluación 360°, participaron diferentes grupos de personas que trabajan de manera cercana con el evaluado, como el jefe, un colega, un cliente interno, los subordinados si procede y la autoevaluación, con el propósito de darle un buen nivel de objetividad y efectividad a la evaluación.

6.1. Objetivos de la Propuesta

6.1.1. Objetivo General

Proporcionarle a la empresa una metodología que permita establecer los pasos necesarios para elaborar e implementar un plan de sucesión por competencias, que le asegure a la empresa la continuidad del negocio.

6.1.2. Objetivos Específicos

- 1) Proveer los lineamientos necesarios para definir las competencias.
- 2) Establecer procedimiento para elaborar el plan de sucesión.
- 3) Definir políticas y procedimientos para la implementación del plan de sucesión.

6.2. Procedimiento para elaborar el Plan de Sucesión

Para elaborar el Plan de Sucesión en Seguros El Porvenir, S. A. se realizó el siguiente procedimiento:

- 1) Definir los objetivos del plan de sucesión: Establecer con claridad los objetivos del plan de sucesión.
- 2) Identificar las familias de puestos y los puestos clave: Identificar las distintas familias de puestos que existen en la empresa y los puestos clave de quienes depende la continuidad del negocio.
- 3) Definir los perfiles de los puestos: Es identificar los requisitos indispensables del puesto, las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas en el puesto.
- 4) Determinar las competencias cardinales: Consiste en definir las competencias que debe poseer todo el personal que labora en Seguros El Porvenir, S.A.
- 5) Establecer competencias específicas: Se elaboran con base al perfil de los puestos clave, gerente, subgerente y jefe.

Para definir las competencias y los comportamientos dependiendo del nivel jerárquico se procedió a:

- Formar un comité integrado por un representante de cada área con la asesoría del Gerente de Recursos Humanos.
- Elaborar matriz con elementos de la identidad organizacional (Valores, Misión y Visión), para las competencias cardinales.
- Elaborar matriz con elementos de los perfiles de los puestos ejecutivos para las competencias específicas.
- Se identificaron las competencias de acuerdo a la aportación de los miembros del comité.
- Las competencias se sometieron a aprobación de la Gerencia General.

- 6) Seleccionar grupo de interés: Elegir al personal que reúne los requisitos del perfil del puesto.
- 7) Identificar nivel de competencias: Corresponde a evaluar las competencias del personal seleccionado para el plan de sucesión para determinar en qué nivel las poseen, aplicando la evaluación por competencias de 360°.
- 8) Elaborar el mapa de sucesión: Representar gráficamente la ruta profesional que las personas podrían seguir en la empresa, tomando como base el nivel que se encuentran sus competencias.
- 9) Definir procedimiento en la implementación del plan de sucesión: Consiste en establecer las políticas y los procedimientos a seguir en la implementación del plan de sucesión.

Gráfica No. 1
Diagrama de un Plan de Sucesión



Fuente: Elaboración propia

6.3. Objetivos del Plan de Sucesión

La Empresa Seguros El Porvenir, S. A. se ha establecido los siguientes objetivos para elaborar e implementar el Plan de Sucesión:

- 1) Asegurar la continuidad de la estrategia del negocio con personas que ya conocen la organización y que su carrera profesional se sigue de cerca.
- 2) Asegurar la ejecución y la alineación de la estrategia, al desarrollar las competencias en el personal.
- 3) Cubrir los puestos clave con objetividad al seleccionar a la persona porque reúne los requisitos y las competencias del puesto y poseen el talento necesario para desempeñar un puesto de mayor jerarquía.
- 4) Promover el desarrollo, realización personal y la creación de líderes.
- 5) Retener al personal clave, capacitándolo y desarrollándolo.
- 6) Administrar los recursos humanos de la empresa en base a la gestión por competencias.

6.4. Familias de Puestos y Puestos Clave

Se identificaron los niveles ejecutivos de la empresa, agrupándose en nivel gerencial y mando medio, así mismo se establecieron tres familias de puestos; gerentes, sub-gerentes y jefes, se detallaron los puestos clave y vitales para la empresa.

NIVEL	FAMILIA DE PUESTOS	PUESTOS CLAVE
GERENCIAL	GERENTES	1 Gerente Seguros de Personas
		2 Gerente Seguros de Bienes Patrimoniales
		3 Gerente de Contraloría
		4 Gerente de Recursos Humanos
		5 Gerente Financiero
MANDO MEDIO	SUB-GERENTES	6 Sub-Gerente Seguros de Personas
		7 Sub-Gerente Seguros de Bienes Patrimoniales
		8 Sub-Gerente Contraloría y Auditoría Interna
		9 Sub-Gerente de Recursos Humanos
		10 Sub-Gerente Financiero
	JEFES	11 Jefe de Emisión Seguros de Personas
		12 Jefe de Reclamos Seguros de Personas
		13 Jefe de Emisión Seguros Bienes Patrimoniales
		14 Jefe de Reclamos Seguros Bienes Patrimoniales
		15 Suscriptor
		16 Contador General
		17 Jefe Departamento de Cobros
		18 Jefe Departamento de Pagos
		19 Jefe Departamento de Informática

6.5. Perfiles de Puestos

Se describen los requisitos indispensables de los perfiles de las tres familias de puestos, gerentes, sub-gerentes y jefes.

Título del Puesto:	GERENTE
---------------------------	----------------

PERFIL DEL PUESTO

Edad:	Mínima: 35	Máxima: 50
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Casado	
Nivel Académico requerido:		
Óptimo: Maestría en Administración, Ingeniería o Mercadotecnia. Dominio del idioma Inglés		
Mínimo obligatorio: Licenciatura en Ciencias Económicas, Ingeniería, Ciencias Jurídicas y Sociales, Matemáticas. Dominio del idioma Inglés		
Experiencia Laboral (Años – Áreas)		
Óptimo: Haberse desarrollado dentro de la Compañía durante 5 años consecutivos. (promociones, transferencias, nivel de desempeño en su puesto de trabajo)		
Óptimo: 5 años en posiciones similares en Empresas de Seguros.		
Mínimo Obligatorio: 3 años en posiciones similares en compañías de servicios.		
Habilidades, conocimientos, destrezas o aptitudes:		
Alta habilidad para planificar, evaluar, desarrollar, y concluir proyectos. Negociador, excelente administrador de recursos. Manejo de Windows y paquete de office. Orientado al servicio, trabajo en equipo, acostumbrado a definir metas y alcanzarlas, proactivo, habilidad para delegar. Alto sentido ético. Excelentes relaciones interpersonales. Inspirar a la acción a su equipo de trabajo. Liderazgo.		
Características especiales:		
Debe poseer conocimientos y experiencia relacionados al área en que se desempeñará.		

Título del Puesto: **SUB-GERENTE**

PERFIL DEL PUESTO

Edad: Mínima: 28 Máxima: 35

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico requerido:

Óptimo:

Estudios de Maestría en Administración, Ingeniería o Mercadotecnia
Dominio del idioma Inglés

Mínimo obligatorio:

Pensum cerrado en Ciencias Económicas, Ingeniería, Ciencias Jurídicas y Sociales,
Matemáticas
Dominio del idioma Inglés

Experiencia Laboral (Años – Áreas)

Óptimo:

Haberse desarrollado dentro de la Compañía durante 3 años consecutivos.
(promociones, transferencias, nivel de desempeño en su puesto de trabajo)

Óptimo:

3 años en posiciones similares en Empresas de Seguros.

Mínimo Obligatorio:

3 años en posiciones similares en compañías de servicios

Habilidades, conocimientos, destrezas o aptitudes:

Habilidad para planificar, desarrollar y concluir los proyectos bajo su responsabilidad así como los del área.

Negociador, excelente administrador de recursos. Manejo de Windows y paquetes de office, orientado al servicio, trabajo en equipo. Habilidad para comunicarse. Excelentes relaciones humanas. Habilidad para manejo de personal.

Características especiales:

Debe poseer conocimientos y experiencia dependiendo del área en la que se desempeñará.

- Sub-Gerente Comercial: Experiencia en áreas de ventas para reclutar y entrenar agentes de seguros.
- Sub-Gerente de Recursos Humanos: Conocimiento leyes laborales
- Sub-Gerente Administrativo y Financiero: Conocimiento de leyes fiscales y tributarias, en administración de riesgos financieros.

Título del Puesto: **JEFE**

PERFIL DEL PUESTO

Edad:	Mínima: 28	Máxima: 35
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Indistinto	
Nivel Académico requerido:		
Óptimo: Estudios de Maestría en Administración, Ingeniería o Mercadotecnia		
Mínimo obligatorio: Pensum cerrado en Ciencias Económicas, Ingeniería, Ciencias Jurídicas y Sociales Dominio del Idioma Inglés		
Experiencia Laboral (Años – Áreas)		
Óptimo: Haberse desarrollado dentro de la Compañía durante 3 años consecutivos. (promociones, transferencias, nivel de desempeño en su puesto de trabajo) o 3 años en posiciones similares en Empresas de Seguros.		
Mínimo Obligatorio: 3 años en posiciones similares en compañías de servicios.		
Habilidades, conocimientos, destrezas o aptitudes:		
Habilidad para planificar, desarrollar y concluir proyectos bajo su responsabilidad. Negociador, excelente administrador de recursos, especialmente humanos. Manejo de windows y paquetes de office, orientado al servicio, trabajo en equipo. Habilidad para comunicarse. Excelentes relaciones humanas.		
Características especiales:		
Contador General: Conocimiento de leyes fiscales y tributarias.		
Jefe de Informática: Dominio del Idioma Inglés (técnico), experiencia en desarrollo, actualización constante en lenguajes de programación y hardware.		
Jefe de Reclamos y de Emisión: Amplio conocimiento técnico.		
Suscriptor: Dominio del aspecto técnico.		

6.6: Competencias Cardinales

Las competencias cardinales las que debe poseer todo el personal, forman parte de la ventaja competitiva de la empresa. Los comportamientos se definieron al alinear al personal a la estrategia organizacional, se tomó en cuenta el nivel jerárquico que se desempeñan, al haber identificado comportamientos para el nivel administrativo, mando medio y gerencial.

En función de lo anterior, se identificaron cuatro competencias cardinales para Seguros El Porvenir, S. A., las que se detallan a continuación:

Competencia Cardinal

ÉTICA / INTEGRIDAD	
<p>Sentir y actuar en todo momento siendo consecuente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetar las políticas organizacionales. Implica obrar así en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en contra de beneficios propios o de algún sector, las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar y la empresa así lo reconoce. Las acciones son congruentes con lo que se dice.</p>	
NIVEL	Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 Cuida que la ejecución del plan estratégico del área tenga como base los valores morales. 2 Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. 3 Es modelo de integridad en el mercado y en la empresa, y se le reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. 4 Considera los valores y principios éticos al realizar negociaciones en beneficio de la organización. 5 Es ético e íntegro porque sus acciones son congruentes con lo que dice.
MANDOMEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Guía las decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales. 2 Respeta y hace que los equipos de trabajo respeten las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres. 3 Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en la que sus valores con sus intereses son inconsistentes o contradictorios. 4 Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.
ADMINISTRATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. 2 Se desempeña y respeta las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres, los valores y principios morales, vela por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. 3 Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. 4 Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, puede dar cuenta de los principios que guían su acción.

Competencia Cardinal

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
<p>Implica el deseo y accionamiento por ayudar y resolverle al Cliente, es comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas, es la actitud que implica un interés y esfuerzo genuino por conocer y solucionar los problemas de todos aquellos que cooperamos en la relación Empresa-Cliente, es una actitud permanente frente y hacia el cliente, no una conducta concreta.</p>	
NIVEL	Comportamientos habituales frente a los clientes (internos o externos), en todas las situaciones
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo. 2 Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considera las necesidades de los clientes. 3 Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. 4 Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. 5 Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.
MANDO MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes. 2 Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos. 3 Está siempre disponible para aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes. 4 Asume la responsabilidad ante los clientes, por corregir y darle solución a sus problemas. 5 Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente.
ADMINISTRATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes. 2 Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. 3 Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen. 4 Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones 5 Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.

Competencia Cardinal

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
<p>Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	
NIVEL	Comportamientos superados frente a situaciones habituales o inesperadas
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 Brinda apoyo y da el ejemplo por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados. 2 Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores y a las necesidades de los clientes. 3 Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos. 4 Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo. 5 Periódicamente analiza los resultados obtenidos, tomando decisiones inmediatas cuando así se requiere.
MANDOMEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. 2 Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. 3 Da orientación y feedback a su gente acerca de su desempeño. 4 Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. 5 Explica claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
ADMINISTRATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados. 2 Presenta propuestas para mejorar la calidad y eficiencia en su puesto de trabajo y en su departamento. 3 Está atento a los tiempos en la realización del trabajo, controla y cumple con los tiempos. 4 Cumple adecuadamente con los procesos establecidos. 5 Integra y presenta información confiable como evidencia de los resultados obtenidos.

Competencia Cardinal

TRABAJO EN EQUIPO	
<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. El colaborador debe ser miembro de un grupo que funcione en equipo, entendiendo que equipo es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas y objetivos compartidos.</p>	
NIVEL	Comportamientos habituales vinculados con el equipo de trabajo
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. 2 Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan. 3 Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. 4 Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.
MANDO MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Valora y considera las ideas y experiencias del equipo. 2 Promueve la colaboración entre el equipo. 3 Actúa para generar un ambiente de trabajo participativo, de buen clima y cooperación. 4 Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales. 5 Resuelve los conflictos de su equipo.
ADMINISTRATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Coopera en las actividades comunes. 2 Participa con entusiasmo en el grupo. 3 Apoya las decisiones de su equipo. 4 Realiza la parte del trabajo que le corresponde. 5 Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los temas que les afectan o benefician.

6.7. Competencias Específicas

Las competencias específicas se diseñaron por la función que ejercen los líderes dentro de la organización para el logro de la estrategia, estas competencias fueron identificadas únicamente a nivel gerencial y a nivel de mando medio, se consideraron las habilidades, conocimientos, destrezas y aptitudes requeridas en los puestos ejecutivos.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
<p>Es la habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.</p>	
NIVEL	Comportamientos frente al análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización. 2 Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. 3 Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. 4 Percibe oportunamente cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. 5 Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas. 6 Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.
MANDO MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado. 2 Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la organización para la toma de decisiones. 3 Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas y lo logra. 4 Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas. 5 Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.

Competencia Específica

DESARROLLO DEL EQUIPO	
<p>Es la habilidad de desarrollar al equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p>	
NIVEL	Comportamientos habituales frente al recurso humano del propio equipo de trabajo, en relación con su desarrollo y motivación
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización y actúa en consecuencia. 2 Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias. 3 Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. 4 Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma. 5 Arma redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento. 6 Promueve la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externos, internos o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.
MANDO MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización y actúa en consecuencia. 2 Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias. 3 Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando se le plantean ideas convenientes. 4 Alienta a los miembros de su equipo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área. 5 Se preocupa porque haya fluida comunicación entre todos los miembros del equipo, y si es posible, con las demás áreas, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento. 6 Promueve la participación de su gente en cursos y actividades externos, internos o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.

Competencia Específica

LIDERAZGO	
<p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback y coaching para el desarrollo de los colaboradores, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.</p>	
NIVEL	Comportamientos habituales referidos a la orientación y motivación brindadas a un grupo humano determinado
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 Orienta la acción de su grupo en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. 2 Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. 3 Tiene energía y perseverancia y los transmite con su ejemplo a los demás, logra que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía. 4 Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo. 5 Es confiable y un referente que genera lealtad a la Compañía. 6 Da coaching y forma a otros líderes.
MANDO MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo. 2 Escucha a los demás y es escuchado. 3 El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. 4 Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. 5 Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.

Competencia Específica

COMUNICACIÓN EFECTIVA	
<p>Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.</p>	
NIVEL	Comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, tanto en el momento de transmitir información como en el de recibirla
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1 Está siempre dispuesto a escuchar a los demás. 2 Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización. 3 Promueve la participación y la generación de ideas en su gente, y valora las contribuciones hechas por sus colaboradores. 4 Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente, y comparte estos 5 Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás. 6 Se expresa con claridad y precisión, adecua su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor. 7 Persuade y convence en instancias de discusión o negociación.
MANDO MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Alienta la comunicación abierta entre los miembros de su equipo, a fin de que se intercambie la información relevante para su funcionamiento. 2 Está abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de su gente. 3 Distribuye la información pertinente dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad, a fin de mantener a su gente actualizada. 4 Formula preguntas orientadas a clarificar los temas en discusión. 5 Se expresa con seguridad, claridad y precisión. 6 Se expresa con adecuado vocabulario sobre los temas laborales cotidianos, y logra un adecuado nivel de comprensión por parte de sus interlocutores.

6.8. Grupo de Interés

Al analizar el perfil profesional del personal que labora en la empresa, se comparó con los perfiles de los puestos ejecutivos, considerando los siguientes aspectos:

- Carrera profesional dentro de la empresa a través de los puestos que han desempeñado,
- Promociones internas que ha tenido,
- Puesto que desempeñan actualmente,
- Preparación académica,
- Trayectoria laboral fuera de la empresa,
- Edad,
- Años de laborar en la empresa

Se seleccionaron a diecisiete personas para ser tomadas en cuenta dentro del plan de sucesión, quienes actualmente ocupan puestos a nivel de subgerentes, jefes de departamento, sub-jefes y analistas, información que se detalla en el cuadro siguiente:

No.	Puesto	Género	Nivel Académico	Años de Laborar en la Empresa	Rango de Edad
1	Sub-Gerentes	1 femenino	4 con Licenciatura	Promedio 16 años	De 33 a 50 años
		4 masculino	1 con Maestría		
2	Jefes	2 masculino	2 con Licenciatura	Promedio 14 años	De 38 a 42 años
3	Sub-Jefes	1 femenino	6 con Licenciatura	Promedio 9 años	De 29 a 39 años
		5 masculino			
4	Analistas	1 femenino	2 con Licenciatura	Promedio 8 años	De 28 a 36 años
		3 masculino	2 con Maestría		

6.9. Evaluación de Competencias

A las personas anteriormente identificadas se les aplicó la evaluación 360° de las competencias definidas, participaron los siguientes evaluadores:

- Jefe inmediato del sujeto en estudio.
- Par o colega, corresponde a un compañero del mismo departamento y en el mismo nivel jerárquico.
- Especial o cliente interno, es un compañero que trabaja en otro departamento de la empresa a quien le provee servicio.
- Subalterno, aplica para las personas que se desempeñan como subgerentes y jefes quienes tienen personal a cargo, para los subjefes y analistas se obvió esta evaluación.
- Autoevaluación, significa que cada persona se autocalifica.

Para efectuar la evaluación 360° se pasó un cuestionario con los comportamientos de las competencias definidas, a través del sistema automatizado con que cuenta la empresa, se utilizaron cinco parámetros de evaluación, siendo estos:

- 0 Totalmente en desacuerdo
- 25 En desacuerdo
- 50 Parcialmente en desacuerdo
- 75 De acuerdo
- 100 Totalmente de acuerdo

A través de estos parámetros de evaluación se logró determinar en qué nivel poseen las competencias el personal considerado dentro del plan de sucesión, ya sea a nivel:

- Básico, si la ponderación obtenida es < 50%
- Intermedio, si el resultado de la evaluación estuviera entre 51 y 75%
- Óptimo, si la evaluación se encuentra entre 75 y 100%

Dentro de los anexos se encuentra el diseño del formato que utiliza el sistema, dicho formato se elabora por cada competencia.

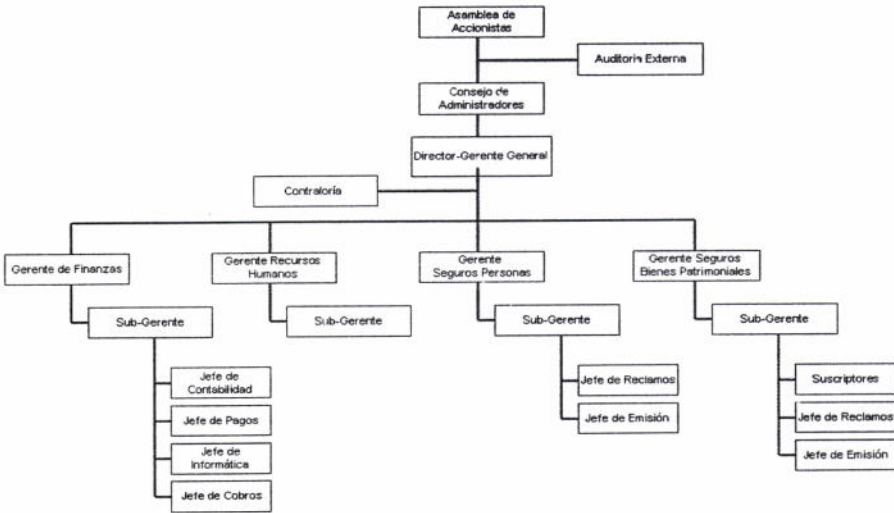
6.10. Mapas de Sucesión

A continuación se describe el cuadro de sucesión para cada puesto ejecutivo al que puede ser promovido el personal.

Estos cuadros cuentan con la siguiente información:

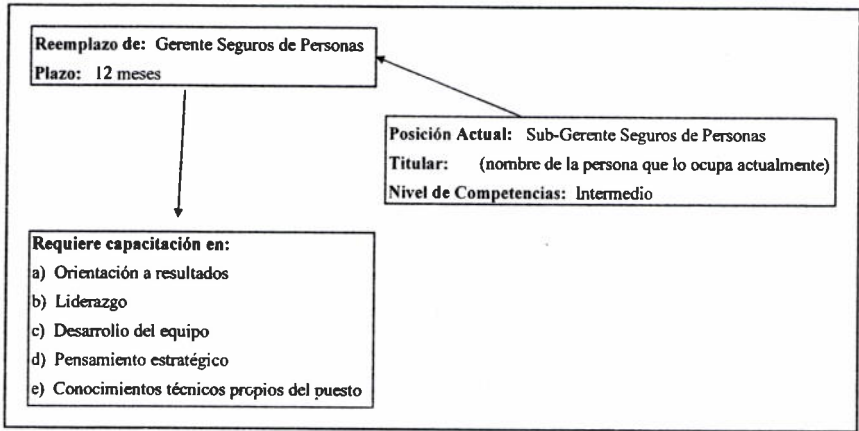
- **Posición:** Es el puesto que la persona desempeña actualmente y que está siendo considerado dentro del plan de sucesión.
- **Títular:** Es el nombre de la persona que ocupa la posición antes descrita.
- **Nivel de competencia:** Dependiendo del resultado de la evaluación, puede estar en nivel óptimo, intermedio o básico.
- **Posible reemplazo de:** Se refiere a los puestos que la persona puede optar.
- **Plazo:** Es el tiempo que la persona requiere para llevar a nivel óptimo las competencias y que estará preparado para ocupar el o los puestos de mayor jerarquía. Identificados según el punto anterior.
- **Requiere capacitación en:** Son las competencias que el candidato no ponderó en nivel óptimo y que por lo tanto requiere capacitación y desarrollo.

Gráfica No. 1
ORGANIGRAMA

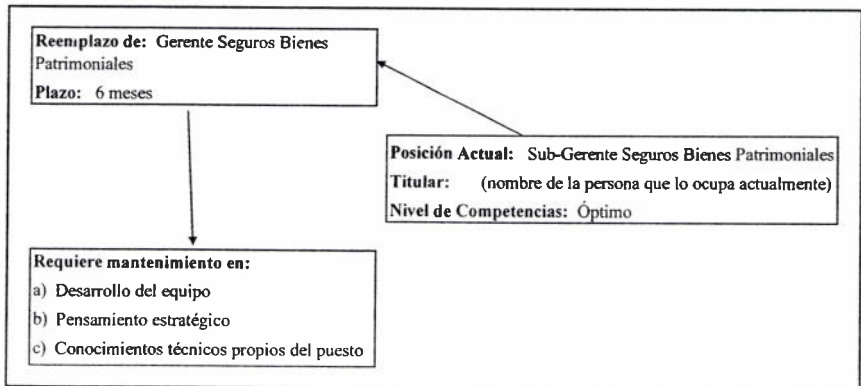


Fuente: Seguros El Porvenir, S.A.

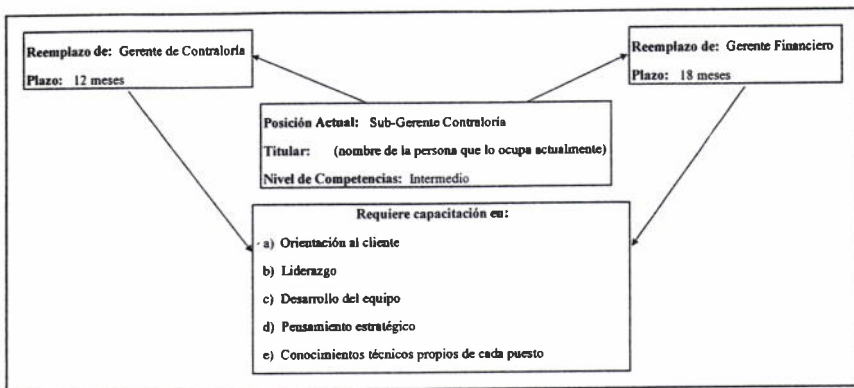
Cuadro de Sucesión No. 1



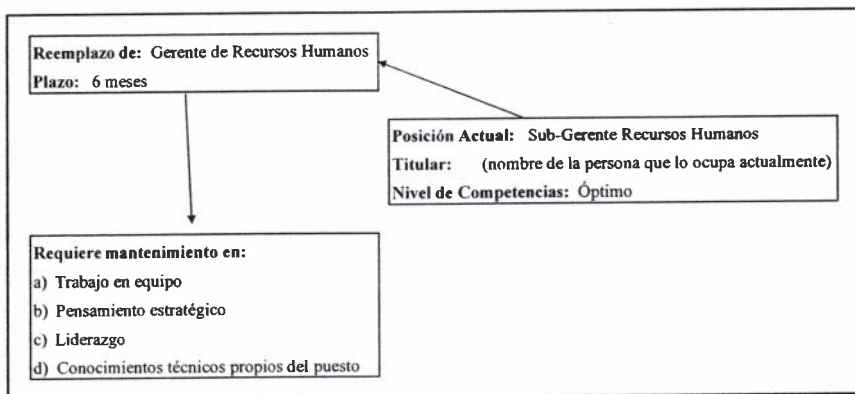
Cuadro de Sucesión No. 2



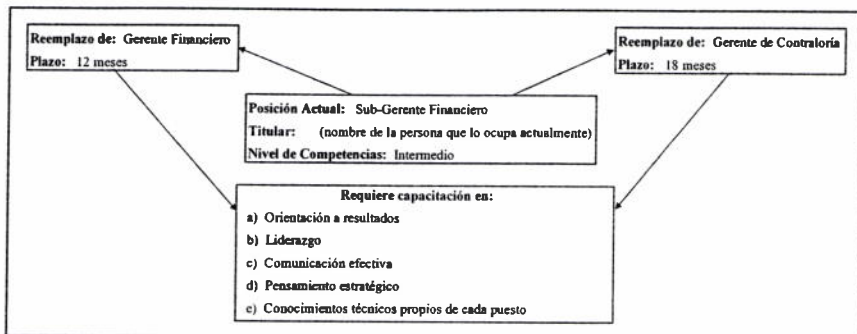
Cuadro de Sucesión No. 3



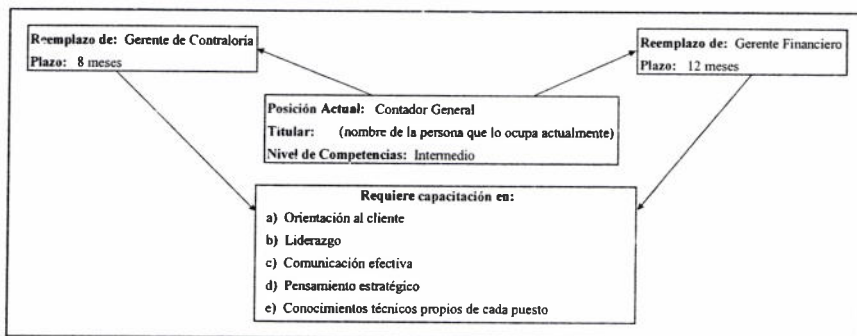
Cuadro de Sucesión No. 4



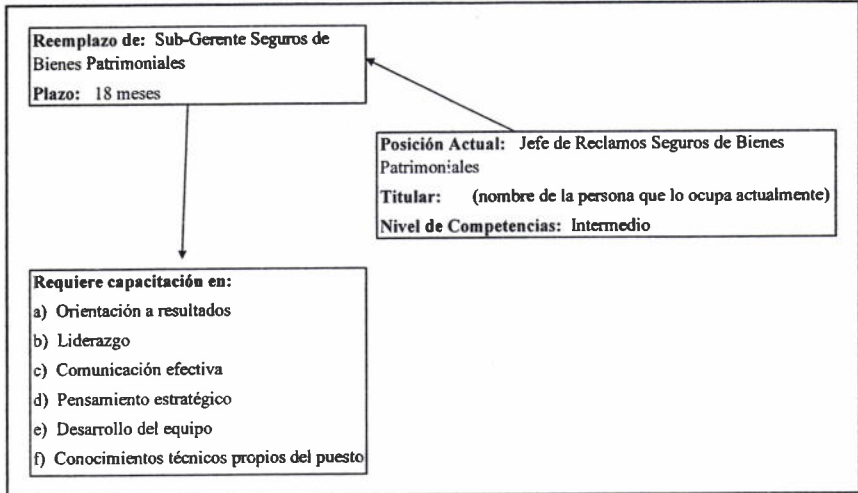
Cuadro de Sucesión No. 5



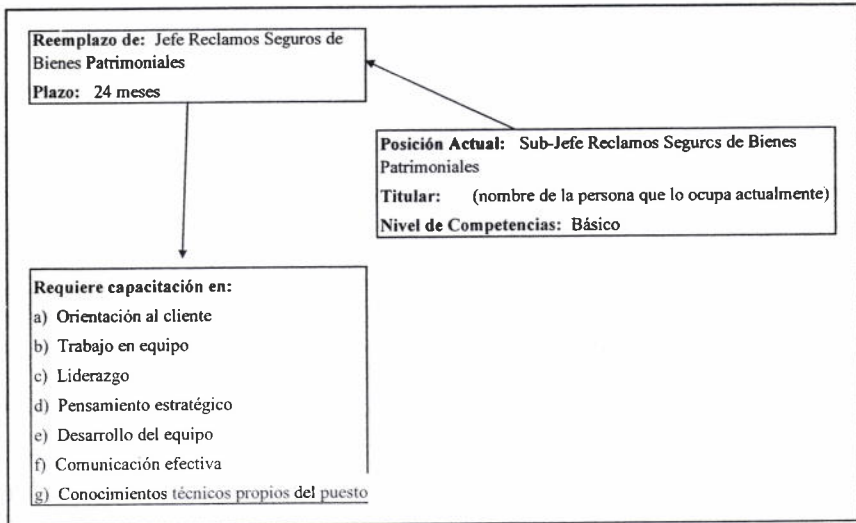
Cuadro de Sucesión No. 6



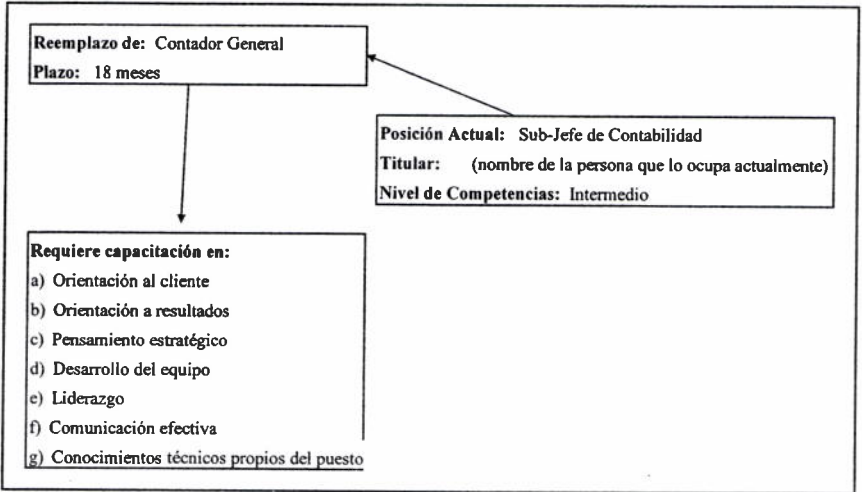
Cuadro de Sucesión No. 7



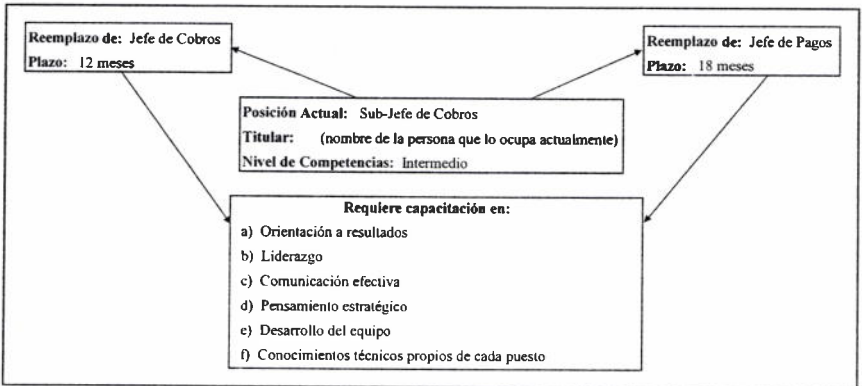
Cuadro de Sucesión No. 8



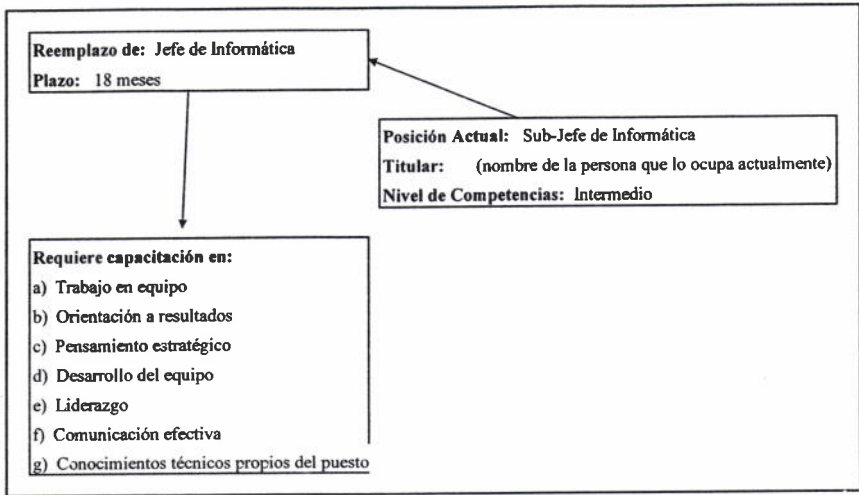
Cuadro de Sucesión No. 9



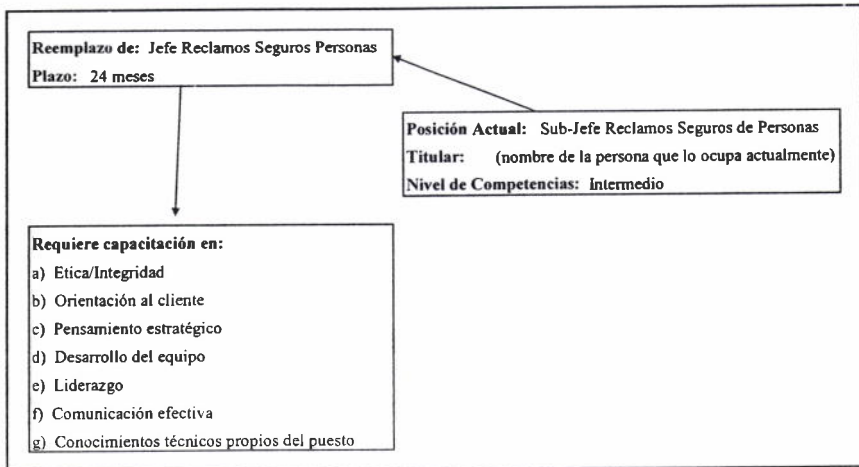
Cuadro de Sucesión No. 10



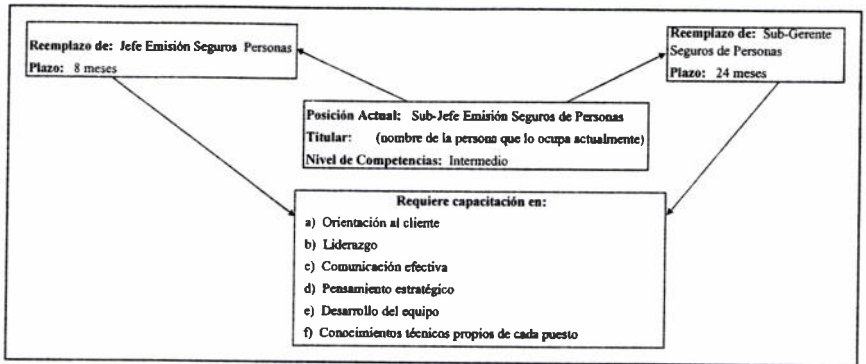
Cuadro de Sucesión No. 11



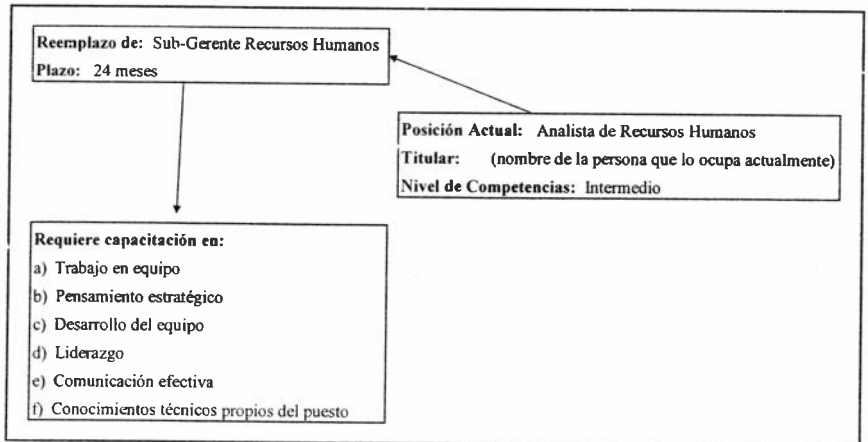
Cuadro de Sucesión No. 12



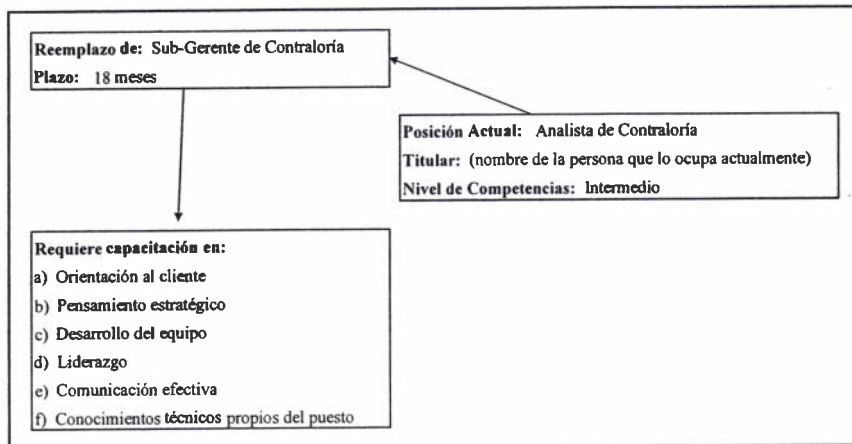
Cuadro de Sucesión No. 13



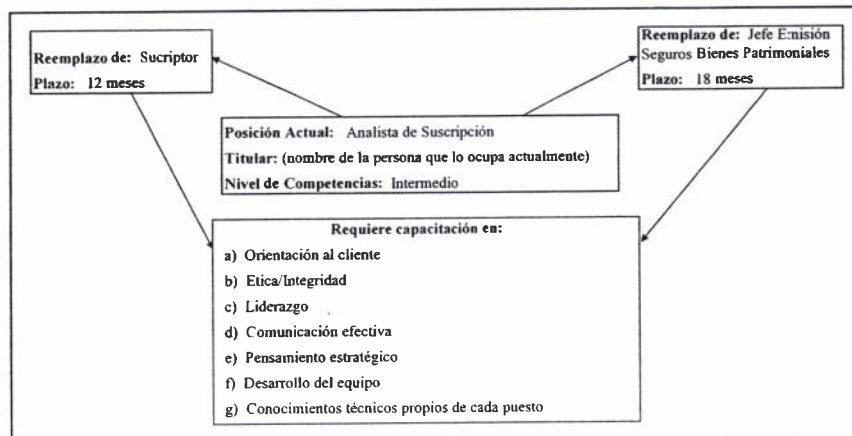
Cuadro de Sucesión No. 14



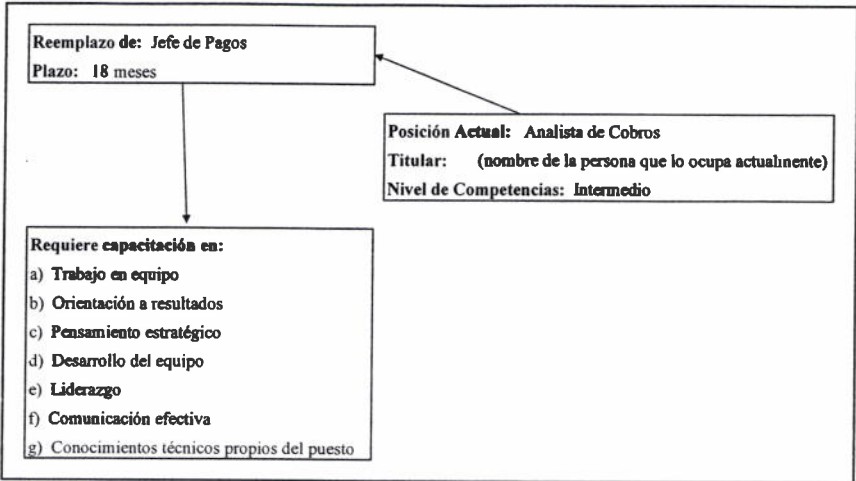
Cuadro de Sucesión No. 15



Cuadro de Sucesión No. 16



Cuadro de Sucesión No. 17



6.11 Implementación del Plan de Sucesión

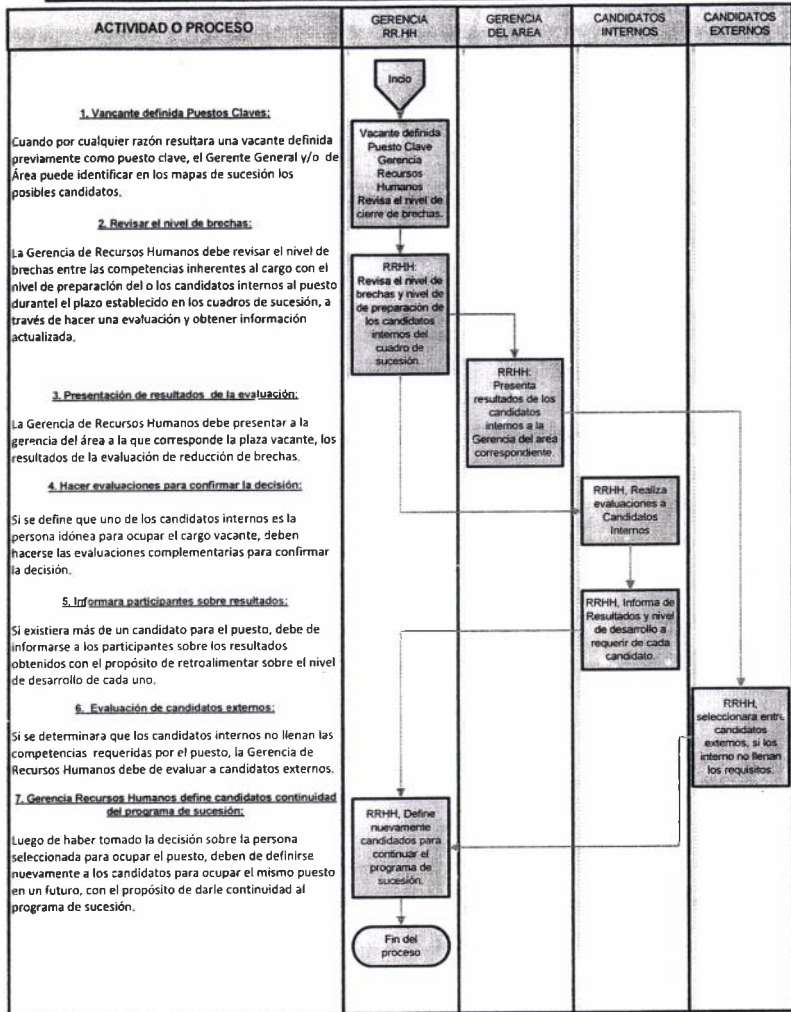
Políticas Generales:

- Es responsabilidad de la Gerencia General validar la definición de los puestos claves dentro de la compañía para quienes se deben establecer las competencias que deben de poseer los candidatos al puesto.
- La política de divulgación del plan de sucesión será del conocimiento de los empleados de la empresa, con el propósito de establecer un plan de carrera para los empleados y motivar el interés por poseer o adquirir las competencias del o los puestos para los que se les ha identificado como probables.
- La Gerencia General puede disponer, si así lo considera conveniente y de acuerdo a condiciones especiales, los casos en que el proceso de sucesión sea manejado en forma confidencial.
- La Gerencia de Recursos Humanos es responsable de revisar periódicamente con las gerencias de áreas, las exigencias de cada puesto para determinar la adaptación del personal.
- La Gerencia de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad la elaboración y coordinación de un plan de desarrollo humano que busque reducir las brechas entre las capacidades del personal candidatos al puesto con los perfiles definidos para el mismo.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe evaluar anualmente los resultados del plan de sucesión y proponer a la Gerencia General las modificaciones necesarias para lograr una mayor eficiencia.
- El plan de sucesión será considerado como óptimo cuando las vacantes que resultaren en un año fueron cubiertas con los candidatos definidos en el plan de sucesión en un porcentaje igual o superior al 80%.

Procedimiento:

- 1) Cuando por cualquier razón, resultara una vacante definida previamente como puesto clave, el Gerente General y/o Gerente de Área puede identificar en los mapas de sucesión los posibles candidatos.
- 2) La Gerencia de Recursos Humanos debe revisar el nivel de brechas entre las competencias inherentes al cargo con el nivel de preparación del o los candidatos internos al puesto durante el plazo establecido en los cuadros de sucesión, a través de hacer una evaluación y obtener información actualizada.
- 3) La Gerencia de Recursos Humanos debe presentar a la gerencia del área a la que corresponde la plaza vacante, los resultados de la evaluación de reducción de brechas.
- 4) Si se determina que uno de los candidatos internos es la persona idónea para ocupar el cargo vacante, deben hacerse las evaluaciones complementarias para confirmar la decisión.
- 5) Si existe más de un candidato para el puesto, debe de informarse a los participantes sobre los resultados obtenidos con el propósito de retroalimentarlos sobre el nivel de desarrollo de cada uno.
- 6) Si se determina que los candidatos internos no han cerrado las brechas de las competencias requeridas por el puesto, la Gerencia de Recursos Humanos debe de evaluar a candidatos externos.
- 7) Luego de haber tomado la decisión sobre la persona seleccionada para ocupar el puesto, deben de definirse nuevamente a los candidatos para ocupar el mismo puesto en un futuro, con el propósito de darle continuidad al programa de sucesión.

Procedimiento para la implementación de un Plan de Sucesión



Fuente: Elaboración propia

6.12. Presupuesto del Plan de Desarrollo

Para desarrollar las competencias evaluadas a nivel básico e intermedio, se estableció un contenido a cubrir, que representa para la organización el siguiente presupuesto.

PRESUPUESTO DEL PLAN DE DESARROLLO

Tema	Metodología	Proveedor del Servicio	Costo
Formación Estratégica de Equipos	Taller	Itrall	Q12,000.00
Desarrollo de Valores	Programa	Icef	Q5,000.00
	Discusión y reflexión sobre película	RRHH	Q500.00
Certificación Profesional, Liderazgo y Dirección de Personas	Programa	Panamerican Consulting Group	Q50,000.00
	Lectura de libros y reflexión	RRHH	Q500.00
	Coaching Ejecutivo/sesión mensual	Asesor experto	Q10,000.00
Cómo Despertar Sentido de Urgencia	Curso	Dale Carnegie	Q10,000.00
Cómo Ganar Respeto, Credibilidad y Confianza de sus colaboradores	Curso	Dale Carnegie	Q10,000.00
Programa de Relaciones Humanas	Programa	Dale Carnegie	Q30,000.00
	Estudio autodirigido	RRHH	Q500.00
Servicio al Cliente	Programa	Roberto Cervantes	Q20,000.00
	Retransmisión de la Cultura de Servicio Interna		
		RRHH	Q0.00
			<u>Q148,500.00</u>

Bibliografía

1. Alles, M. (2005). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos* (1ª. ed.) Buenos Aires. Editorial Granica.
2. Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias*. (1ª. ed.) Buenos Aires. Editorial Granica.
3. Alles, M. (2006). *Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias*. (1ª. ed.) Buenos Aires. Editorial Granica.
4. Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. (2ª. ed.) Buenos Aires. Editorial Granica.
5. Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo Entrevistar por Competencias*. (2ª. ed.) Buenos Aires. Editorial Granica.
6. Arias Galicia, L. F. (2007). *Metodología de la investigación: Introducción a la metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración*, (7ª. ed.) México. Editorial Trillas S.A. de C.V.
7. Bohlander & Snell, (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª. ed.) México. Cengage Learning Editores, S.A. Páginas 3, 49, 243, 293, 347
8. Brow W. & Moberg D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración, enfoque integral*. México. Editorial Limusa
9. Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del Conocimiento*. España. Editorial Díaz Santos
10. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.) Colombia. Editorial McGraww Hill

11. Dale Carnegie Training (2008). *Libro Blanco de Dale Carnegie Aspectos prácticos para planificar la sucesión*, Estados Unidos
12. De León, A. (2009). *Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida*, Universidad Panamericana, Guatemala
13. Dolan S., Valle R., Jackson S. & Schuler R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. (3ª. ed.) España. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Páginas 5-129
14. Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (2ª. ed.) México. Editorial Thomson.
15. Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección*. España. Editorial Díaz de Santos
16. Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. (11ª. ed.) México. Pearson Educación. Páginas 3 y 4
17. Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la empresa*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor.
18. Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. (1ª. ed.) Argentina. Editorial Brujas.
19. Hellriegel, Jackson & Slocum Jr. (2005). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. (7ª. ed.) México. Editorial Prentice Hall
20. Hersey, Blanchard & Johnson (1998). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias*. (10ª. ed.) México. Editorial Thomson
21. Intecap (2003). *Gestión por Competencia Laboral, Programas Generales*. (2ª. ed.) Guatemala

22. Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. España. Editorial Prentice Hall
23. Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. (5ª. ed.) México. Editorial Pearson Educación. Página 3
24. Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración, Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.) México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Páginas 12-14
25. Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*, (12ª. ed.) México. Editorial Pearson Educación. Página 5
26. Kotter, J. (2007). *Al Frente del Cambio*. España. Ediciones Urano
27. McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. (1ª. ed.) Estados Unidos. Cambridge University Press
28. Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2ª. ed.) México. Grupo Editorial Patria
29. Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (6ª. ed.) España. Editorial Díaz de Santos
30. Ohmae, K. (2005). *El Próximo Escenario Global, Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Colombia. Editorial Norma
31. Sagi, L. & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias, El reto compartido del crecimiento personal*. España. Esic Editorial
32. Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. Nueva Yor. Editorial John Wiley & Sons, Inc.

33. Tamayo y Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica*. (3ª. ed.) México. Editorial Limusa, S.A. Pag. 72
34. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales, *Manual de estilo de trabajos académicos*

ANEXOS

Anexo 1

Título del Puesto:

PERFIL DEL PUESTO

Edad: Mínima: Máxima:

Género:

Estado Civil:

Nivel Académico requerido:

Óptimo:

Mínimo obligatorio:

Experiencia Laboral:

Óptimo:

Mínimo

Habilidades, conocimientos, destrezas o aptitudes:

Características especiales:

Anexo 2
MATRIZ
COMPETENCIAS CARDINALES

No.	COMPETENCIAS	Elementos de la Identidad Organizacional										TOTAL
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Anexo 3
MATRIZ
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

No.	COMPETENCIAS	Elementos Perfil de los Puestos Ejecutivos										TOTAL
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Anexo 4

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	
DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	
NIVEL	Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades profesionales y personales
GERENCIAL	1
	2
	3
	4
	5
MANDO MEDIO	1
	2
	3
	4
	5
ADMINISTRATIVO	1
	2
	3
	4
	5

Anexo 5

EVALUACION POR COMPETENCIAS 360°

No.	Comportamientos/preguntas	PARAMETROS DE EVALUACION				Totalmente de acuerdo
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

