

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO PROCESO DE RETENCIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS, UBICADA EN  
EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LICENCIADA YAQUELIN MARISOL MARROQUÍN LINARES**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO PROCESO DE RETENCIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS, UBICADA EN  
EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral  
7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo  
del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de  
Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de  
fecha 14 de agosto de 2018.**

**DOCENTE: M.A. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN**

**AUTORA: LICENCIADA YAQUELIN MARISOL MARROQUÍN LINARES**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

**Decano:** Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
**Secretario:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
**Vocal Primero:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
**Vocal Segundo:** MSc. Byron Giovani Mejía Victorio  
**Vocal Tercero:** Vacante  
**Vocal Cuarto:** P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
**Vocal Quinto:** P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc, Judith Morales \_\_\_\_\_  
Evaluador: Msc, Mildred Guillen \_\_\_\_\_  
Evaluador: Msc, Claudia Arreola \_\_\_\_\_

**ACTA No. 0\_\_-20\_\_**

En el Salón No. \_\_\_de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, en el Edificio S-11 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reunidos los infrascritos miembros de la Terna Evaluadora, el \_\_\_de \_\_\_de 20\_\_\_, a las \_\_\_\_\_ horas para practicar LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado \_\_\_\_\_, Carné No. \_\_\_\_\_, estudiante de la Maestría en \_\_\_\_\_de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestra en\_\_\_\_\_. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el \_\_\_\_\_.

Cada evaluador, con base en la Hoja de Evaluación calificó los elementos técnicoformales y de contenido profesional del informe del Trabajo Profesional de Graduación y defensa del mismo presentado por el sustentante, denominado " \_\_\_\_\_", dejando constancia de lo actuado.

El fallo de la Terna Evaluadora luego de su deliberación fue \_\_\_\_\_, este resultado es obtenido de las valoraciones cuantitativas asignadas por cada integrante del Tribunal Examinador. La Terna hace las siguientes recomendaciones: a) \_\_\_\_\_; b) \_\_\_\_\_; y c) \_\_\_\_\_. En fe de lo cual firman la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_del año dos mil \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Coordinador

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Postulante

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. GUATEMALA,  
DIECISÉIS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE**

Con base en el Punto \_\_\_\_\_, inciso \_\_\_\_, subinciso \_\_\_\_\_ del Acta \_\_\_\_ -  
20\_\_\_\_ de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el \_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No.  
\_\_\_\_-20\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo  
Profesional de Graduación, de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_ y el trabajo  
profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría \_\_\_\_\_,  
denominado: “ \_\_\_\_\_”, que para su graduación  
profesional presentó el \_\_\_\_\_, autorizándose  
su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

---

SECRETARIO

---

DECANO

Revisado

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por permitirme haber culminado esta etapa con victoria, por la sabiduría que me ha brindado para llegar hasta este momento y porque a pesar de las dificultades nunca me ha abandonado.
- A MIS PADRES:** Teresa Linares y Adolfo Marroquín que me han apoyado incondicionalmente en todo momento y por motivarme a seguir avanzando a alcanzar mis metas, ellos han sido una parte importante de este logro.
- A MIS HERMANOS:** Jessica Marroquín y Carlos Marroquín por su apoyo y cariño mostrado en todo momento.
- A MIS COMPAÑEROS DE GRUPO:** Por su apoyo en toda esta etapa, por su sacrificio que en conjunto logramos hacer las cosas bien.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme la oportunidad de ingresar y alcanzar una meta más y por todos los conocimientos que me transmitieron.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** A la Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por formarme como un profesional y que podré poner el nombre de la Universidad muy en alto y cumplir con “Id y enseñad a todos”.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
1. ANTECEDENTES .....	4
2. JUSTIFICACIÓN .....	7
3. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1 Rotación de personal.....	8
3.2 Establecimiento de plan de sucesión por competencias laborales.....	10
3.2.1 Metodología de un plan de sucesión.....	12
3.3 Gestión de recursos humanos por competencias laborales .....	16
3.3.1 Definición de competencias laborales .....	17
3.3.2 Clasificación y niveles de las competencias laborales .....	19
4. METODOLOGÍA .....	20
3.1 Definición del problema.....	20
3.1.1 Especificación del problema .....	21
3.2 Delimitación del problema.....	22
3.2.1 Unidad de análisis .....	22
3.2.2 Período histórico .....	25
3.2.3 Ámbito geográfico .....	25
3.4 Objetivos.....	25
3.4.1 Objetivo general .....	25
3.4.2 Objetivos específicos .....	25
3.5 Método.....	26
3.6 Técnicas de investigación aplicadas .....	26
3.6.1 Técnicas de investigación documental.....	26
3.6.2 Técnicas de investigación de campo .....	26
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	27
CONCLUSIONES .....	54
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXOS .....	60
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	93

INDICE DE TABLAS .....	93
INDICE DE GRÁFICAS.....	94

## RESUMEN

La presente investigación se efectuó con el propósito de determinar la importancia de desarrollar un plan de sucesión como proceso de retención de personal en una organización.

La empresa objeto de estudio, es una empresa de alimentos, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. La empresa mantiene su gestión de talento humano basado en competencias, lo que promueve el correcto desarrollo de un plan de sucesión para mejorar la productividad y disminuir la rotación de personal, verificando y desarrollando las competencias requeridas para los potenciales sucesores y de su ajuste con el cumplimiento del perfil idóneo.

La empresa cuenta con más de 1200 colaboradores a nivel Guatemala. El estudio se implementó en una población de 63 colaboradores, ocupantes de puestos como encargados, supervisores, coordinadores, jefes y gerentes de diferentes áreas de la organización. Con el fin de saber inicialmente si los colaboradores estarían dispuestos a formar parte de un plan de sucesión y de la misma manera, si los jefes y gerentes están dispuestos a ayudar en el desarrollo de las habilidades, conocimientos y destrezas de los integrantes de su equipo de trabajo; se aplicó un instrumento en línea para obtener los resultados, se realizó en línea debido a la pandemia de COVID-19 que está afectando el país y que en su mayoría los colaboradores están realizando sus actividades home office.

Dentro de los resultados obtenidos, se determinó que los jefes y gerentes están dispuestos a ayudar a sus colaboradores para desarrollar sus habilidades y conocimientos que los subordinados también están dispuestos a ser capacitados, y continuar estudiando hasta contar con las competencias necesarias para poder competir por los puestos que les interesan ocupar en el futuro.

## INTRODUCCIÓN

El diseño de planes de sucesión por competencias para ocupar puestos claves en una organización, ayuda al logro de las objetivos, funciones y actividades de los puestos directivos en una organización, donde su correcta administración permite facilitar el aprendizaje de habilidades, conocimientos y destrezas, para lograr niveles de desempeños efectivos; de esta forma motivar al personal generando un sentido de pertenencia, lo cual permite disminuir la rotación de personal.

Una organización que puede demostrar que está preparada para eventos futuros refleja solidez en el mediano y largo plazo y para generar ese crecimiento constante es importante que los colaboradores ocupantes de los puestos medios y altos sean capaces de tomar las mejores decisiones que además haya una estabilidad en el personal, evitando la rotación de personal y logrando un crecimiento mutuo entre la empresa y los colaboradores.

El presente trabajo de graduación se denomina “Propuesta de un plan de sucesión como proceso de retención del talento humano en una empresa de alimentos, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala”. Surge de la necesidad de retener al personal administrativo de dicha organización y así promover el crecimiento y la continuidad de la organización a través del tiempo, ya que, si la empresa va en crecimiento, los colaboradores también deben crecer.

El contenido está estructurado por los antecedentes, donde se hace mención de tesis enfocadas en la rotación de personal, planes de sucesión y competencias laborales. Posteriormente, se define la justificación del trabajo de graduación, se definen los objetivos así como el planteamiento del problema donde se describe la condición que se desea mejorar, se identifica la brecha entre la actualidad y el estado deseado; consecutivamente se desarrolla el marco teórico abordando los temas de interés para fundamentar lo que se desea realizar; se detalla el bosquejo preliminar, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la propuesta, además se describe el cronograma de actividades que permite enumerar las actividades y fechas en que se ejecutó, así mismo se detalla el análisis

de resultados. Por último, se especifican los recursos humanos, materiales y financieros y las fuentes bibliográficas utilizadas para la elaboración del trabajo de graduación.

## 1. ANTECEDENTES

A continuación, se detallan algunas tesis que aportan en relación a los temas de rotación de personal y plan de sucesión.

El diseño de planes de sucesión por competencias permite la consecución de las funciones y actividades de los colaboradores, que permite facilitar el aprendizaje de habilidades para lograr desempeños efectivos. Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades, habilidades y conocimientos puede ocurrir que el colaborador no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o mejorar.

Ayala,(2013) en su tesis, “Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa Constructora” quien opta por el grado de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en México, establece en su tesis información que permite detectar y retener personal con las competencias y habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto clave en cada una de las direcciones que conforman la misma por medio de un plan de sucesión en el mismo. Al aplicar la metodología propuesta utilizando como base la medición de competencias, se pudo establecer el personal con alto desempeño, considerados como potenciales sucesores, además se encontró que el diseño y aplicación de un sistema de evaluación por competencias, permitió identificar a las personas clave dentro de la organización, concluyendo que la empresa cuenta con el talento humano necesario para ocupar puestos críticos en determinado momento, sin tener que recurrir al reclutamiento externo.

García (2015), en su tesis titulada “Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión”, para obtener el grado de Maestría en Psicología laboral y organizacional, en la Universidad de Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad en Psicología Subdirección de Posgrado, define la importante que al diseñar el Plan de Sucesión, se debe tomar en cuenta que los perfiles de puesto estén actualizados, que las competencias y habilidades requeridas estén contempladas con el objetivo de facilitar los procesos de implementación del plan de sucesión. Además, establece que el diseño de un plan de sucesión y su ejecución al interior de una empresa familiar, consolida un ritmo de crecimiento sostenido los diferentes métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo entre las. En sus resultados, indica que logró planificar la sucesión sobre bases sólidas y contar con la disposición de todos los involucrados, lo cual incrementó la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso al momento de llevarlo a ejecución.

Brito (2015) en su tesis “Plan de sucesión y carrera por competencias para el personal de empresa del sector alimenticio”, que opta al título de Maestra en Gestión del Talento Humano, en Quito-Ecuador define que en la empresa donde se realizó el estudio se observó una desmotivación en los colaboradores, que ha generado falta de compromiso con la organización, baja productividad, llevando al personal a la búsqueda de otras alternativas laborales, donde se presume existirá un desarrollo a corto o mediano plazo, desencadenando como consecuencia un porcentaje considerable de rotación por lo que propone realizar un plan sucesión, utilizando una metodología por competencias. Brito indica que el diseño del plan de sucesión y carrera permitirá motivar al personal, reducir en un porcentaje la rotación, lograr un mejor ambiente laboral y satisfacción en los colaboradores y quizá mayor competitividad como organización, por contar dentro de sus posiciones con potenciales colaboradores, que permitirán seguir con la obtención de los resultados obtenidos dentro de la empresa, sin suspender operaciones por falta de personal capacitado y con experiencia en las actividades de la posición y a su vez que posea conocimientos fuertes sobre el giro de negocio de la organización. Sus resultados fueron positivos ya que los colaboradores están dispuestos a recibir capacitaciones con el objetivo de aprender y desarrollarse dentro de la organización.

Castro, (2016) en su tesis titulada “Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria”, optando por el título de Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional, en la Universidad de Chile Posgrado Economía y Negocios, define que el rol de la línea ejecutiva influye en el comportamiento y pensamiento colectivo, es por lo mismo que esta clase de rol ha intervenido en la rotación de personal, ya que al cambiar la persona sigue manteniéndose un rol que impacta en la cultura de la compañía y en las percepciones que tienen respecto al liderazgo que se ejerce en las organizaciones, al operar con trabajadores desmotivados y con baja identificación con la empresa, puede generar desde disminución de productividad, hasta el término de la relación contractual, para ello propone desarrollar un plan de sucesión desarrollado a través de una evaluación de desempeño por competencias.

Mina (2015) en su tesis titulada “Atracción y Retención del Talento”, para la obtención del título de Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica, en la universidad Tecnológica de Buenos Aires, busca determinar si la empresa objeto de estudio está utilizando todo el potencial de gestión para atraer y retener talento y establece que dentro de las principales causas de la rotación de personal en la empresa objeto de estudio es la remuneración, la oportunidad de desarrollo, planes de capacitación, mayor flexibilidad / balance vida-trabajo; Mina consultó acerca de cómo la empresa maneja el plan de sucesión con respecto a su vinculación con las personas que evidencian alto potencial a lo que concluye que se tiene en cuenta muy poco el potencial para el plan de desarrollo y carrera. Derivado de los resultados que obtuvo, recomienda diseñar planes de formación para mandos medios en pos de desarrollar su capacidad de valorar el talento además de la implementación de programas de sucesión para lograr una perspectiva diferente de los trabajadores.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Una carrera profesional no se refiere específicamente a los estudios que el colaborador posee, sino más bien a todas las funciones y actividades que ha realizado lo que permite generar una experiencia durante toda su vida laboral.

Si en una empresa se realiza un plan de sucesión por competencias laborales, lo que debe hacer es considerar las competencias al momento de evaluar el desempeño de cada puesto de trabajo y cuando se planifica la capacitación para el desarrollo del personal, ya que como resultado se toman acciones de promoción y desarrollo de los evaluados generando así motivación a desarrollarse, a mejorar su nivel académico y además incrementa su productividad.

El área de recursos humanos tiene la responsabilidad de realizar una planeación estratégica que logre integrar a todos los equipos y los objetivos de la organización, buscando el desarrollo y crecimiento del personal para el fortalecimiento de la empresa.

Crear un plan de sucesión no significa que las personas actuales se irán de la organización a corto plazo, significa desarrollar las habilidades y conocimientos de los integrantes del equipo para que al momento de necesitar a alguna persona con esas habilidades pueda crecer en la empresa sin la necesidad de buscar a alguien externo, como actualmente se está realizando en la empresa objeto de estudio.

Un plan de sucesión permite identificar puestos clave y a los colaboradores que pueden participar en el plan, sus habilidades, conocimientos y destrezas se van desarrollando hasta cumplir con las competencias necesarias según el perfil de puesto de la posición a suceder, sin tener una fecha específica de obtener la sucesión. Lo que se pretende al desarrollar un plan de sucesión es incrementar el tiempo de permanencia de los colaboradores en la organización, disminuir los gastos que se generan por la rotación y además incrementar la productividad ya que serán evaluados constantemente y se desarrollarán sus habilidades para tener preparados los remplazos necesarios para las posiciones de claves.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Rotación de personal**

La rotación del personal es un efecto provocada por factores internos o externos de la organización que determinan la actitud y el comportamiento de los colaboradores; los fenómenos externos pueden ser la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica de los colaboradores, las oportunidades de empleo en otras organizaciones, etc. Los fenómenos internos pueden ser la política salarial, falta de crecimiento dentro de la organización, falta de beneficios, el liderazgo, etc.

Chiavenato (2017) afirma:

Una renuncia se presenta cuando un colaborador decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de renunciar puede ser por el nivel de insatisfacción o por otras opciones más atractivas que encuentra en el mercado de laboral. El colaborador puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. (p. 91)

La información sobre los diferentes factores internos y externos se obtiene por medio de las entrevistas de salida, allí es donde se pueden obtener los motivos de retiro de los colaboradores; esta herramienta es uno de los principales medios de controlar y medir los resultados e indicadores sobre el índice de rotación de personal. Esta información junto con otras fuentes, permiten determinar los cambios necesarios que se deben realizar, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que logren retener a los colaboradores.

Muchas organizaciones para evitar pagar más ascendiendo al personal interno y mantener una política salarial restrictiva provocan una elevada rotación de personal lo cual resulta mucho más costoso.

Según Morán (2010) afirma:

El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios. Los costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de los colaboradores y el reemplazo por otro, ejemplo, costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.; los costos secundarios: son los que se generan por la falta de productividad, por ejemplo los costos extralaboral; costos terciarios: estos están relacionados con las pérdidas que se generan por la falta de personal o el incremento de la curva de aprendizaje de los colaboradores. Sin embargo, hay algunas empresas que cuidan de su personal y tratan de retener a medida de lo posible a sus colaboradores. (p. 10)

Por lo tanto, para disminuir los costos que se generan por desvinculaciones es de vital importancia lograr retener al personal, lo que permite incrementar la productividad y con ello mantener al personal motivado, generando la necesidad de permanecer en la organización.

Werther & Davis (2008) afirma:

Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. (p.162)

La contrapropuesta puede ser un incremento salarial o bien un cambio de puesto en caso exista alguna vacante que permita el crecimiento del colaborador, esto genera una motivación en los colaboradores ya que son tomados en cuenta para su desarrollo personal-profesional, sin embargo, es necesario desarrollar las habilidades y conocimientos de los colaboradores para aplicar a otros puestos y que puedan cumplir con los objetivos establecidos.

El objetivo esencial de la sucesión es reconocer el talento para poder desarrollarlo. Es así como todos los procesos de formación deben cerrar brechas y ajustar los perfiles de cada posible sucesor con la posición que podrían ocupar en un futuro. “La determinación de las sucesiones comprende acciones de gestión para preparar a las personas a suceder y lograr resultados óptimos” (Rudas, Parra & Rodríguez, 2014, p.207).

Al promover a los colaboradores trabajan más motivados viéndose reflejado en el incremento de la productividad y estabilidad.

Por otro lado, Prieto (2013) afirma que con “el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione, brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría, con mayores responsabilidades y mejor remunerado, basado en su preparación y capacidades” (p. 44).

### **3.2 Establecimiento de plan de sucesión por competencias laborales**

Muchas personas confunden los planes de sucesión con los planes de carrera, sin embargo, los planes de carrera son lineales y se basan en la formación académica de los colaboradores tomando como base el tiempo de estar en la organización. Mientras que el plan de sucesión apunta a trabajar en la experiencia, las competencias, el talento desarrollado y el potencial; sin importar el tiempo transcurrido en la organización o inclusive de dónde provenga el sucesor.

En el libro de Intecap (2003), se afirma:

Los planes de sucesión identifican potenciales sucesores para puestos clave, se aplica principalmente para los puestos clave de la organización. Mediante la aplicación de ciertas técnicas de evaluación (centros de evaluación, encuestas de 360º) se identifica a las personas con mayor potencial de crecimiento futuro. Cuando

se suscita la vacante un comité elige al sucesor de entre el grupo de candidatos definido.

Los planes de carrera establecen las acciones para promover el desarrollo profesional de los empleados, según los lineamientos estratégicos de la organización y el perfil personal de competencias, si bien pueden adoptar varias formas, una de ellas consiste en diseñar un currículo de estudios para ciertos puestos o áreas de la organización. Este currículo es semejante a los currículos de las carreras universitarias. Se hacen convenios con universidades o colegios de la comunidad para formar a los empleados que recibirán el programa. Los empleados firman una carta de compromiso mediante la cual se comprometen a no abandonar la organización durante un periodo de tiempo determinado. (p.266)

Mientras tanto, Drucker (2010) afirma que: “Los planes de sucesión son un proceso estratégico de la organización el cual otorga crecimiento y continuidad a la misma”. Por lo tanto, con estas estrategias los colaboradores logran tener una mayor estabilidad dentro de la organización, aportando positivamente en el alcance de metas. Al momento que el personal se siente tomado en cuenta para el crecimiento personal-profesional genera una motivación que lo impulsa al compromiso para la obtención de nuevos retos.

Es de gran importancia desarrollar las competencias de los colaboradores de una organización para estar preparados al momento de contar con una vacante. “Con la finalidad de que la empresa se encuentre preparada en caso de que los empleados clave se retiren la compañía, y de esta forma puedan ser sustituidos por otros que demuestren similares competencias.” (Soto, 2013)

Contar con un plan de sucesión es responsabilidad de Recursos Humanos creando así desarrollo y crecimiento en los colaboradores. Al no contar con personal preparado para ser promovido, repercute en la productividad y alcance de los objetivos de la organización. La ventaja de los planes de sucesión es la flexibilidad y desafío que impone al colaborador, debido a que su orientación está dirigida primordialmente al crecimiento.

Para continuar, los planes de sucesión son el mapa de competencias o potencial del trabajador, el cual se enfoca en diferentes puestos claves que existen en la organización y en el caso de existir un puesto vacante de alguno de estos puestos, el trabajador es tomado en cuenta siempre y cuando cumpla con competencias y el perfil que el puesto requiere; se genera una oportunidad de crecimiento y desarrollo para un grupo de personas y que repercute en toda la organización de manera positiva.

En los Planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión, y puede darse o no dicha asunción. Asimismo, se pueden designar varios posibles sucesores y estos participar en la sucesión de más de un puesto. “La organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante” (Alles, 2017, p. 83)

### **3.2.1 Metodología de un plan de sucesión**

Es relevante considerar que los planes de sucesión son un proceso dinámico, basado en un mapa de competencias, se centran en el potencial, desarrollo y crecimiento, por tanto, este varía conforme al crecimiento de la organización y se acopla a las estrategias y desempeño de la misma.

De manera general, los pasos básicos del proceso de planificación de la sucesión son los siguientes:

- Evaluar la organización
- Determinar las posiciones clave
- Identificar las competencias para puestos clave
- Identificar y evaluar a los candidatos
- Crear planes de desarrollo

- Medir, monitorear, reportar y revisar. (Atwood, 2007, p.13)

Por medio de este conjunto de acciones, se asegura la posibilidad de identificar a los candidatos realmente potenciales y adecuados para la sucesión a puestos claves, las opciones de desarrollo profesional, así como la retención dentro de las organizaciones.

Para identificar los puestos claves es necesario realizar un inventario de puestos y con ello identificar las competencias que se requieren en los puestos claves determinados, se busca establecer una estrategia de recursos humanos orientada a la identificación de los candidatos idóneos por medio de las competencias y ganas de superación, con el objetivo de asegurar el suministro interno de sucesores para puestos claves dentro de la organización ante situaciones de renuncias, despidos, transferencias y promociones.

Al realizar un inventario de capital humano en las organizaciones se puede obtener información muy importante como las habilidades que posee, las responsabilidades, deberes y preparación que tienen los colaboradores, de esta manera se visualizan que habilidades lo distinguen; para obtener esta información se pueden realizar entrevistas, cuestionario, conversaciones directas o por teléfono. Además, para reforzar la información se indaga con el jefe inmediato las fortalezas y áreas de oportunidad que puedan tener para fortalecer esos aspectos y facilitar el desempeño de los integrantes del equipo.

Para poder desarrollar las habilidades requeridas en los puestos claves seleccionados, es importante establecer programas de entrenamiento a través de mentoring, entrenamiento experto o jefe entrenador.

El programa de entrenamiento experto tiene un objetivo concreto, usualmente vinculado al desarrollo de una capacidad específica que puede ser conocimiento o competencias que se necesiten desarrollar. Se espera tener resultados a corto

plazo. El entrenador puede ser un alguien de la misma organización o un bien un consultor externo. (Alles, 2017, p. 17)

El mentor es alguien con un mayor nivel que la persona bajo tutoría, con experiencia y conocimientos del puesto de trabajo del colaborador al que va a guiar en su desarrollo. Su papel consiste en dirigir, mostrando, ayudando, enseñando lo que se debe hacer y lo que no debe hacerse. (Alles, 2017, p. 17)

Un programa de Jefe entrenador, es similar a los programas de Mentoring y Entrenamiento experto, sin embargo, este posee a su vez grandes diferencias con ambos. El jefe directo de los colaboradores que participarán en el programa, en el día a día ellos, los guía en el desarrollo de sus actividades, así como de sus capacidades, conocimientos y competencias para mejorar el desempeño de sus funciones y tareas, permitiendo lograr los objetivos del puesto clave. (Alles, 2017, p. 17)

De las diferentes formas de desarrollar las competencias de los colaboradores que forman parte de un plan de sucesión, es importante que el jefe y/o el ocupante del puesto a suceder se involucren ya que son las personas que conocen a mayor profundidad los procesos de la organización.

Barcelo (2017) indica que:

Son muchas las funciones que puede realizar un jefe de equipo: organizar, asignar, comunicar, desarrollar, controlar, analizar, motivar, etc. Para poder desarrollar estas funciones es necesario que los jefes de equipo posean una serie de cualidades personales como la inteligencia emocional, la capacidad de liderazgo, la capacidad de organización y de planificación; como persona debe ser equilibrada, para poder negociar y resolver las situaciones de conflicto que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto, e íntegra objetiva y honesta para no dejarse llevar por emociones y no incurrir en injusticias con los miembros del equipo.

Por lo tanto, son habilidades que se deben desarrollar en los jefes para que su función como entrenador sea efectiva y tenga el impacto necesario en el desarrollo y crecimiento de su equipo, principalmente del sucesor de su puesto.

Alles (2014), afirma:

El jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje, función que asume de manera deliberada, porque desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener. Para que un jefe se transforme en jefe entrenador o, ya siéndolo, mejore esta capacidad, el camino sugerido es el desarrollo de la competencia Entrenador. (p. 201)

Es importante desarrollar no solo a los colaboradores que están dentro del programa, sino a todos los involucrados siendo estos los jefes para que puedan brindar un entrenamiento efectivo y que se logren los resultados en los aprendices y puedan aprender, crecer y ser más productivos. Desarrollar un plan de sucesión por competencias permite eficientizar los procesos y que se alcance la calidad del trabajo que se realiza.

Desarrollar un plan de sucesión brinda a la organización beneficios, Acosta, H., Salanova, M. & Llorens (2013) afirma “si consideramos que uno de los factores relevantes de la rotación voluntaria es el compromiso organizacional, dentro de las cuales una práctica que favorece el incremento del mismo es la ejecución de planes de desarrollo.” (p. 116)

Enfocarse en el desarrollo de los colaboradores permite que puedan permanecer en la organización por más tiempo e incrementar la productividad para el logro de objetivos tanto personales como organizacionales.

Baldwin (2000) menciona los beneficios y errores de un buen plan de sucesión

Beneficios:

Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.

- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia

Errores de planificación de sucesión

- Falta de un plan escrito formal para cada persona o puesto clave.
- Un plan rígido e inflexible no adaptado a las necesidades y habilidades del personal involucrado.
- Una espera demasiado larga para un movimiento / promoción real, lo que podría dar como resultado que las mejores personas se vayan debido a la aparente inercia en el sistema.
- Un enfoque demasiado superficial, con la correspondiente falta de comprensión real de los procedimientos, procesos y requisitos de cada área a la que el individuo está expuesto durante el proceso.
- Selección de personas no calificadas o desmotivadas para su inclusión en el plan de sucesión. La calidad de los individuos seleccionados es primordial para el éxito del proceso.

### **3.3 Gestión de recursos humanos por competencias laborales**

Cámara, A. (2013), afirma:

Uno de los puntos de mejora radica en la gestión automatizada por competencias ya que logra aumentar la eficacia de las personas que componen en capital humano de la empresa y la competitividad.

La gestión por competencias en Recursos Humanos que hoy en día se lleva a cabo supone que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados factores diferenciadores de éxito, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos.

Recursos humanos debe estar actualizado en las tendencias que se generan para mejorar la administración del talento humano en las organizaciones, uno de estos cambios que generan impacto en el desempeño de los colaboradores es diseñar todos los procedimientos por competencias.

La gestión de recursos humanos por competencias garantiza que el personal asignado a un puesto de trabajo es el idóneo para efectuar las labores que se requieren. Este sistema gestiona al personal de las organizaciones y tiene como objetivo conseguir el éxito y cumplimiento de objetivos.

### **3.3.1 Definición de competencias laborales**

Werther & Davis (2008) afirma que competencias laborales son:

Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo. (p. 200)

Hay competencias que las personas tienen y otras que deben desarrollar para aplicarlas en su trabajo y que impacte positivamente en el desempeño. Las competencias pueden ser medidas y no todas las personas poseen las mismas, estas dependen del puesto y deben estar definidas en el descriptor y perfil del puesto, lo que ayuda y facilita el proceso de selección de personal para que pueda cumplir con los requisitos del puesto, un modelo de competencias es un conjunto de “procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales, permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.” (Alles, 2014, p. 111). Si no se cuentan con las competencias necesarias los resultados no se cumplirán.

Por lo tanto, “es necesario orientar e identificar de forma acertada las competencias para asegurar la correcta selección, formación y sucesión de los puestos y por ende incrementar la permanencia de los mismos para la perdurabilidad de la organización” (Aragon & Monrroy, 2009). Poder trabajar con personal competente, desarrollarlos y hacerlos crecer hace que puedan permanecer más tiempo dentro de la misma y con ello se disminuye la rotación. Para los colaboradores el enfoque de las competencias permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un nivel más alto de compromiso, participación, productividad y lealtad hacia la misma.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo, al trabajar por competencias, esto no es suficiente, los colaboradores no sólo deben presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella. (Werther & Davis, 2008, p. 135)

Por su parte, la OIT, define la competencia laboral como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las

calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar o desempeñar un puesto de trabajo”. (OIT, 1993)

### **3.3.2 Clasificación y niveles de las competencias laborales**

Intecap (2003) define “En Guatemala, el Intecap clasificó tres diferentes tipos de competencias: básicas, genéricas y específicas” (p.40).

Las competencias básicas son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores mínimos de índole formativo, estas competencias se ponen en práctica en todo momento, el colaborador en sus actividades diarias pone en práctica capacidades como interpretar textos, saber expresarse, redactar, etc.; las competencias genéricas son los comportamientos asociados al desempeño tales como habilidad de analizar, negociar, interpretar, planear, etc., y las competencias específicas, vinculadas con el conocimiento técnico y cierta función productiva, estas competencias son adquiridas a través del estudio y la experiencia que generan los colaboradores, estas crean una ventaja competitiva para el mismo colaborador como para la organización.

Intecap define cinco niveles de competencias, “los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencias entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinado”. (Intecap, 2003, p.51)

Definir en qué nivel se encuentra el personal que participará en el plan de sucesión es de vital importancia para conocer en que competencias se deben trabajar y facilitar el aprendizaje.

Nivel 1: puestos de operativos, ayudantes, auxiliares, etc.; en este nivel predominan las actividades rutinarias y repetitivas, el personal tiene poca autonomía en el desarrollo de sus labores.

Nivel 2: puestos técnicos; los colaboradores de este nivel tienen funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos de la ocupación, contribuye a la mejora de la calidad y productividad.

Nivel 3: puestos de supervisión, coordinadores, monitores, instructores, etc.; estos puestos son más especializados en la preparación y control de los subordinados, poseen habilidades para instruir, mejorar métodos, coordinar, vigilar, supervisar actividades.

Nivel 4: mandos medios, jefes, administradores, etc.; son responsables del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para productos o servicios, tienen mayor responsabilidad por el trabajo de otros y asignación de recursos.

Nivel 5: Directores, gerentes, etc.; poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, responsables de la dirección, diagnóstico evaluación y transformación del diseño de actividades.

#### **4. METODOLOGÍA**

El contenido de este capítulo incluye: la definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, método, y técnicas de investigación utilizadas.

##### **3.1 Definición del problema**

En las organizaciones una parte importante para el logro de objetivos son las personas, ya que de ellas depende que puedan ser empresas competitivas en el mercado. Para ello es necesario que se contrate al personal idóneo para cada puesto de trabajo y a medida que crece la organización, así crecen profesionalmente los colaboradores.

La empresa objeto de estudio, cuenta con aproximadamente 1200 colaboradores en Guatemala y toda la república, de los cuales el 20% pertenecen al área administrativa. En el último año se observa una rotación de personal del 5% mensual en el área administrativa, esto ha estimulado a que los resultados no se alcancen como la empresa establece.

En la empresa objeto de estudio al momento de tener plazas vacantes se contrata a personal externo, debido a que los colaboradores aun teniendo habilidades, conocimientos y el deseo de aprender, no logran asumir los puestos por falta de seguimiento. Se puede desarrollar un plan de sucesión por medio de un sistema por competencias que permita el crecimiento profesional de los colaboradores. En el área de reclutamiento, los descriptores de puestos y las capacitaciones se maneja a través de competencias, por ello se facilitaría el crear un plan de sucesión basado en competencias. Asimismo, se puede genera un impacto positivo en el desempeño y por ende en los resultados de cada puesto de trabajo.

Tener una rotación de este nivel hace que el resto del equipo se desequilibre y se crea un ambiente de inestabilidad y desconfianza, además de repercutir en el liderazgo del nivel medio hacia arriba.

Es importante identificar a los colaboradores mejor calificados que puedan cumplir con sus responsabilidades, que tengan ganas de aprender y de generar un crecimiento, al identificarlos es necesario asegurar la continuidad y permanencia en la organización y desarrollar un plan de sucesión para estos colaboradores.

Al no tener un plan de sucesión desarrollado adecuadamente, lleva a que los colaboradores puedan buscar una nueva oportunidad en otras empresas, lo que provoca mayores gastos en contrataciones por rotación de personal y capacitaciones. Contar con un plan de sucesión ayuda a identificar y preparar anticipadamente a los colaboradores de la organización, quienes podrían asumir puestos más altos, para ello es sumamente importante identificar que todo el personal que forme parte del plan de sucesión desee pertenecer, esté dispuesto a ayudar a desarrollar las habilidades establecidas y a aprender más.

### **3.1.1 Especificación del problema**

¿Un plan de sucesión ayuda en el proceso de retención del talento humano?

### **3.1.2 Subtemas**

¿Estaría dispuesto el personal de la organización a formar parte de un plan de sucesión?

¿Estarían dispuestos los jefes y gerentes a ayudar a su personal a cargo a desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas?

### **3.2 Delimitación del problema**

El trabajo se realizará en una empresa de alimentos, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

#### **3.2.1 Unidad de análisis**

La empresa objeto de estudio, se dedica a la producción, distribución y comercialización de alimentos; cuenta en la actualidad con más de 1200 colaboradores a nivel nacional, distribuido en 80% personal operativo y 20% en personal administrativo. Los colaboradores con los que se realiza la investigación pertenecen al área administrativa de la organización; la empresa divide a sus equipos de trabajo en 5 niveles:

**Tabla No. 1**

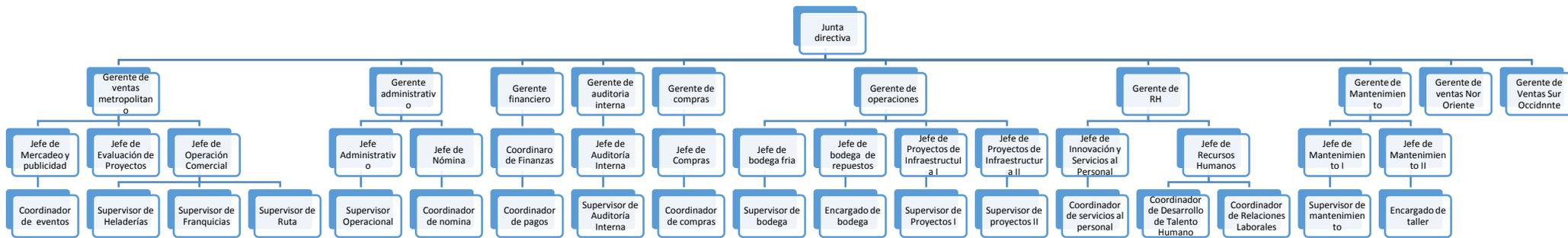
**Niveles ocupacionales de la organización**

Nivel Ocupacional		Característica	Población Objetivo
Operativo	Nivel 1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.	Auxiliares (ruta, bodega, administración) Conserje Carpintero Cocinera Guardian Mensajero
	Nivel 2	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contenidos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo, predominan actividades complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener.	Administrador (HP y admón.) Analistas Asistentes Comodin Digitador Pilotos / repartidores Técnicos Operador Mercadista Pre-venta / vendedor / Promotor Recepcionista / secretaria Desarrollador
Medio	Nivel 3	Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a terceros. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, en la ejecución de actividades y tareas.	Encargados Coordinadores Supervisores
Ejecutivo - Gerencial	Nivel 4	Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Responsable del diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para elaboración de productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, productos, equipo, herramienta, aplicaciones de software y teorías para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa.	Jefes
	Nivel 5	Competencia para la aplicación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles. Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial.	Gerentes

*Fuente: Información proporcionada por la empresa objeto de estudio en el mes de julio de 2020*

## Ilustración No. 1

### Organigrama de puestos que formarán parte del plan de sucesión



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos proporcionados por la empresa en mes de julio de 2020

La muestra seleccionada fue de 63 personas de la empresa objeto de estudio, dentro del área administrativa, los cuales comprenden a los ocupantes de las posiciones claves de la empresa y los trabajadores a suceder dichos cargos en un futuro. Los puestos claves de la empresa fueron determinados por la gerencia regional de recursos humanos siendo los puestos del nivel ocupacional 3, 4 y 5 como la empresa los maneja en la actualidad (Coordinadores, supervisores, encargados, jefes y gerentes).

### **3.2.2 Período histórico**

La investigación se realizó durante los meses de junio y julio del año 2020.

### **3.2.3 Ámbito geográfico**

La investigación se llevó a cabo en una empresa de alimentos, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

## **3.4 Objetivos**

### **3.4.1 Objetivo general**

Proponer un plan de sucesión que ayude a disminuir la rotación de personal en la empresa objeto de estudio.

### **3.4.2 Objetivos específicos**

- Conocer la disposición de los jefes y gerentes de participar en un plan de sucesión en la organización.
- Definir las posiciones clave dentro de la organización del personal que formará parte del plan de sucesión
- Elaborar una propuesta de plan de sucesión por medio de Jefe Entrenador, esto permitirá que los jefes se involucren en el proceso de crecimiento de sus subordinados.

### **3.5 Método**

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que permite definir las posiciones claves que formará parte del plan de sucesión y ayudará a desarrollar un plan de entrenamiento para estos puestos, con base a la información recabada diseñar un plan de sucesión eficiente para la empresa en estudio.

### **3.6 Técnicas de investigación aplicadas**

#### **3.6.1 Técnicas de investigación documental**

- Fichas bibliográficas como libros y tesis que permite fundamentar la información recabada para esta investigación.
- Fichas electrónicas, información extraída de internet.

#### **3.6.2 Técnicas de investigación de campo**

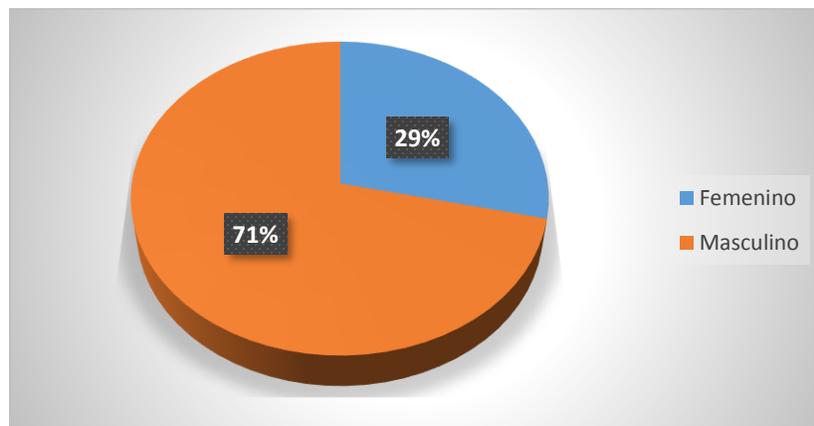
- La observación: Es un proceso intelectual e intencional que se realizó sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de la ciencia sobre la que se realiza, esto se llevó a cabo en las oficinas centrales de la empresa objeto de estudio
- Entrevistas: Inicialmente se planificó realizar entrevistas a los directivos, así como a los jefes y gerentes de organización, sin embargo, debido a la situación de la pandemia COVID-19 esto no se logró realizar. Por lo tanto se llevó a cabo un cuestionario en línea.
- Cuestionario en línea: Se llevaron a cabo dos cuestionarios en línea utilizando la plataforma de Forms, ya que todo el personal administrativo de la organización tiene acceso a internet, lo que facilitó que todos respondieran.

#### 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento, el cual tuvo como objetivo determinar si los jefes y gerentes están dispuestos a apoyar a su equipo de trabajo para el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas para la obtención de competencias necesarias para suceder a puestos claves en la organización. Así mismo, identificar si consideran que la implementación de un plan de sucesión en la organización ayudaría a disminuir la rotación de personal; a lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfica No. 1**

**Género**

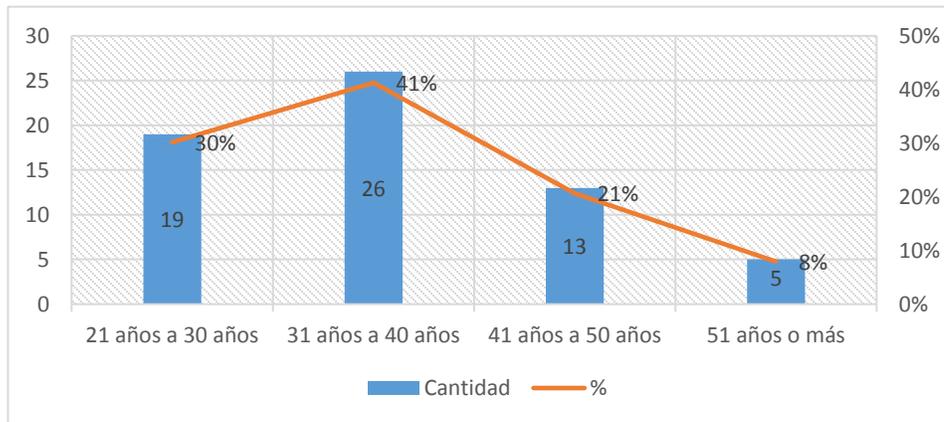


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Del total de colaboradores encuestados, 29% son de género femenino representando 18 personas y 71% masculino siendo 45 de los colaboradores, haciendo un total de 63 colaboradores quienes participaron en las encuestas; se puede observar que por el giro de negocio en su mayoría son de género masculino debido a que los supervisores de ruta, de locales propios y de franquicias por su perfil deben estar mucho tiempo en calle y otros puestos como supervisores operacionales y supervisores de auditoría deben viajar al interior del país, esto hace más fácil que el trabajo lo realice un hombre por la disposición de salir, mientras que a una mujer por sus responsabilidades mayores en su casa, muchas veces se hace difícil lograrlo.

**Gráfica No. 2**

**Edad**

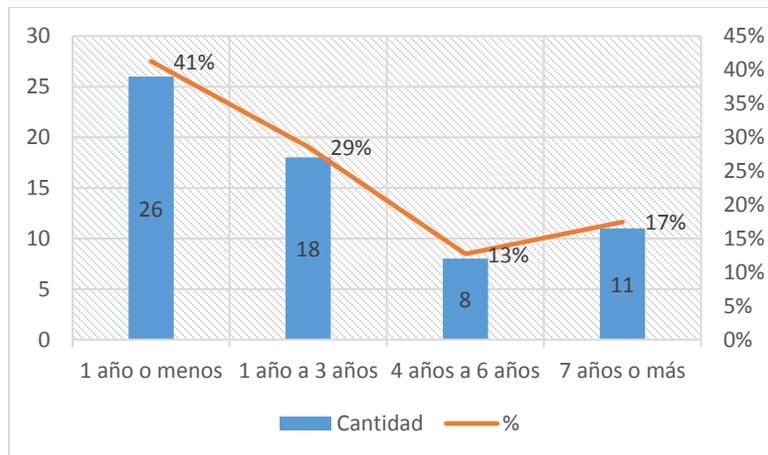


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

En la gráfica anterior se puede observar que el 30% se encuentran en un rango de edad de 21 a 30 años; el 41% se encuentran entre 31 a 40 años, mientras que el 29% son mayor a 41 años. Se puede confirmar que el personal es relativamente joven para los puestos de supervisores, encargados, coordinadores, mientras que los puestos de jefes y gerencias son personas mayores y con más experiencia.

**Gráfica No. 3**

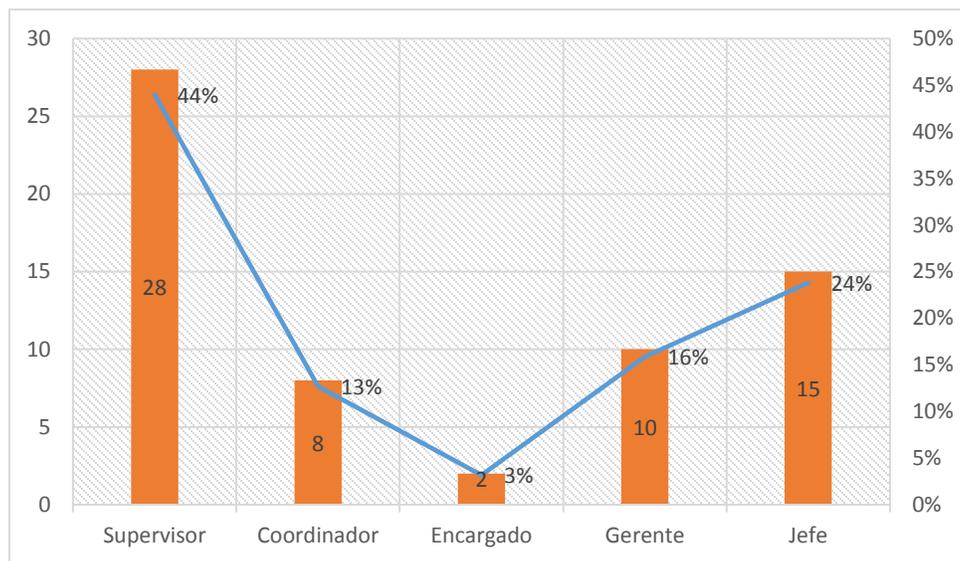
**Antigüedad laboral**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Como puede observarse en la gráfica anterior, el 41% del personal tienen 1 año o menos de estar laborando en la organización; el 29% se encuentran entre 1 a 3 años de antigüedad; 13% se encuentra en un rango entre 4 a 6 años y el 17% cuentan con 7 años o más de estar trabajando para esta organización; por lo que se puede observar que hay poca estabilidad en estos puestos de trabajo.

**Gráfica No. 4**  
**Total de participantes**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Del total de las personas encuestadas se puede observar el 44% ocupan el puesto de supervisor, tomando en cuenta que son supervisores de diferentes áreas de la organización; el 13% ocupan el puesto de coordinador y el 3%, el puesto de encargado; de este total el 40% se conforma entre jefes y gerentes 10 son gerentes y 15 colaboradores son jefes de áreas.

Se llevaron a cabo dos encuestas de las cuales la primera encuesta fue dirigida a los jefes y gerentes de cada departamento de la organización, obteniendo los siguientes resultados:

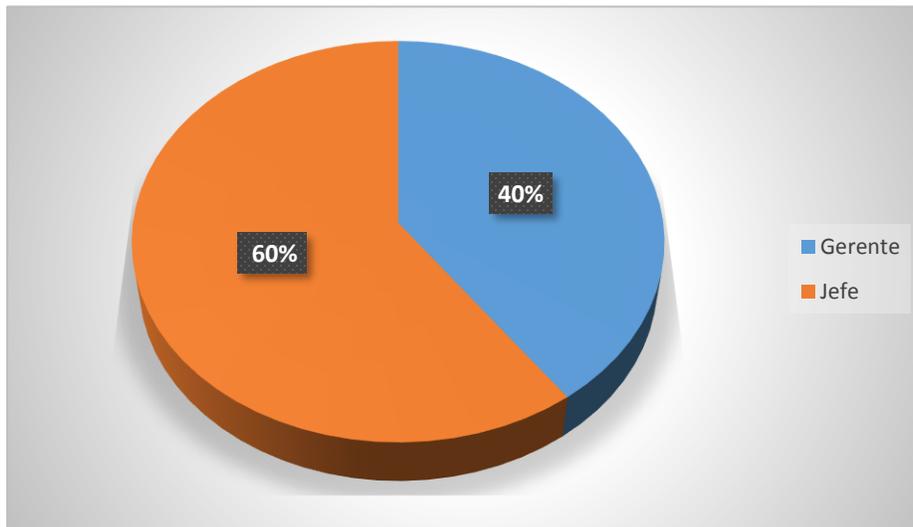
## Puestos

- Gerente Administrativo Regional
- Gerente de Auditoría Interna
- Gerente de Compras
- Gerente de mantenimiento
- Gerente de Operaciones Guatemala
- Gerente de Recursos Humanos Regional
- Gerente de Ventas Región Metropolitana
- Gerente de Ventas Región Nor Oriente
- Gerente de Ventas Región Sur Occidente
- Gerente Financiero
- Jefe Administrativo
- Jefe de Auditoria Interna
- Jefe de Bodega de Repuestos
- Jefe de Bodega Fría
- Jefe de Compras
- Jefe de Evaluación de Proyectos
- Jefe de Innovación y Servicios al Personal
- Jefe de Mantenimiento I
- Jefe de Mantenimiento II
- Jefe de Mercadeo y Publicidad
- Jefe de nómina
- Jefe de operaciones comerciales
- Jefe de Proyectos de Infraestructura I
- Jefe de Proyectos de Infraestructura II
- Jefe de Recursos Humanos

Del total de los encuestados, 10 de los colaboradores participantes ocupan puestos de gerentes y 15 de ellos son jefes de diferentes áreas de la organización.

**Gráfica No. 5**

**Total de participantes Jefes y Gerentes**

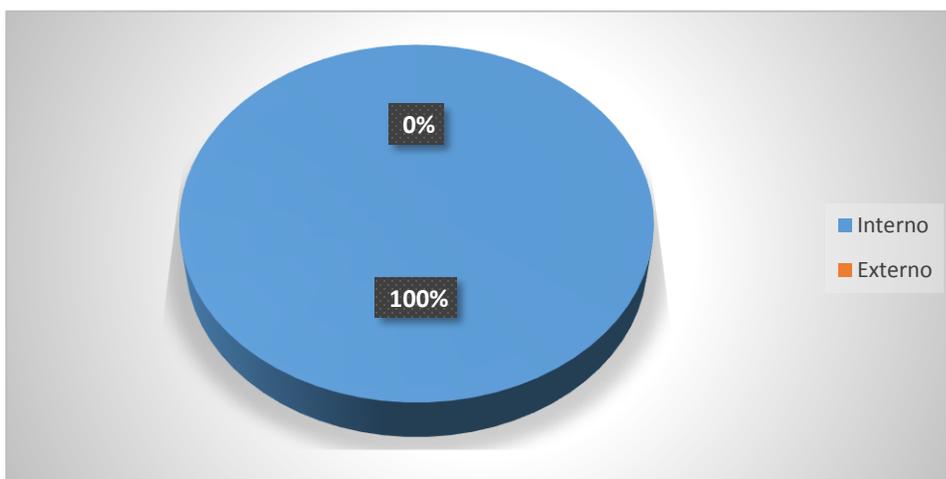


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

En la presente gráfica se puede observar que el 60% de los encuestados son jefes de las diferentes áreas de la organización mientras que el 40% son gerentes, haciendo un total de 25 colaboradores ocupando estos puestos.

**Gráfica No. 6**

**Cuando tiene una vacante en su equipo de trabajo, ¿prefiere contratar a un externo u optar por alguien interno?**

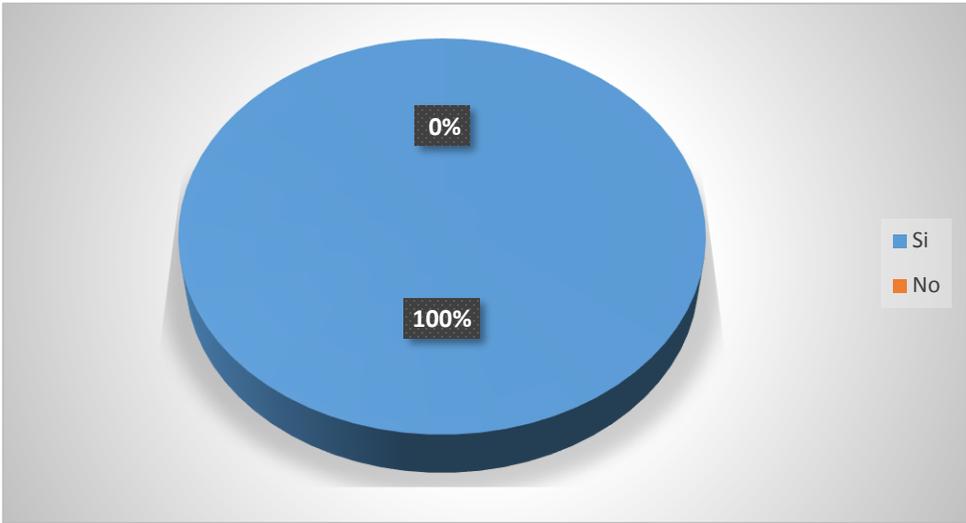


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

En la gráfica anterior se puede observar que los jefes y gerentes el 100% prefieren optar por un colaborador interno para aplicar a alguna plaza vacante que tengan en el departamento, brindando de esta manera una oportunidad de crecimiento; esto es de gran importancia para los equipos de trabajo, ya que hay más seguridad de la calidad de trabajo que se puede generar en estos puestos de trabajo; los gerentes y jefes están conscientes que la implementación de un plan de sucesión puede generar un impacto positivo en sus equipos y en la organización. Sin embargo, en la actualidad según los comentarios del equipo es que se realizan en su mayoría contrataciones externas.

**Gráfica No. 7**

**Como líder del equipo ¿considera importante desarrollar un plan de sucesión en su departamento?**

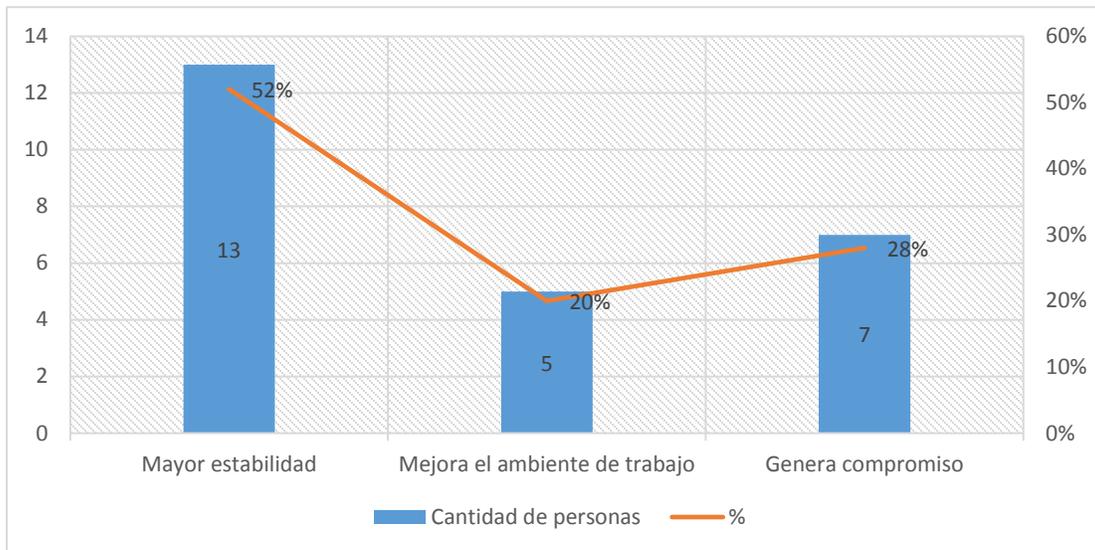


*Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020*

La tabla anterior muestra que 25 de los jefes y gerentes consideran importante desarrollar un plan de sucesión en su departamento, esto equivale al 100% de los encuestados, lo que permite el crecimiento personal-profesional de su equipo de trabajo; algunas razones y aportes que puede proporcionar esta implementación son mayor estabilidad, mejor ambiente de trabajo y mayor compromiso del equipo como lo establece la siguiente gráfica.

**Gráfica No. 8**

**¿En qué considera usted que podría aportar un plan de sucesión en su departamento?**

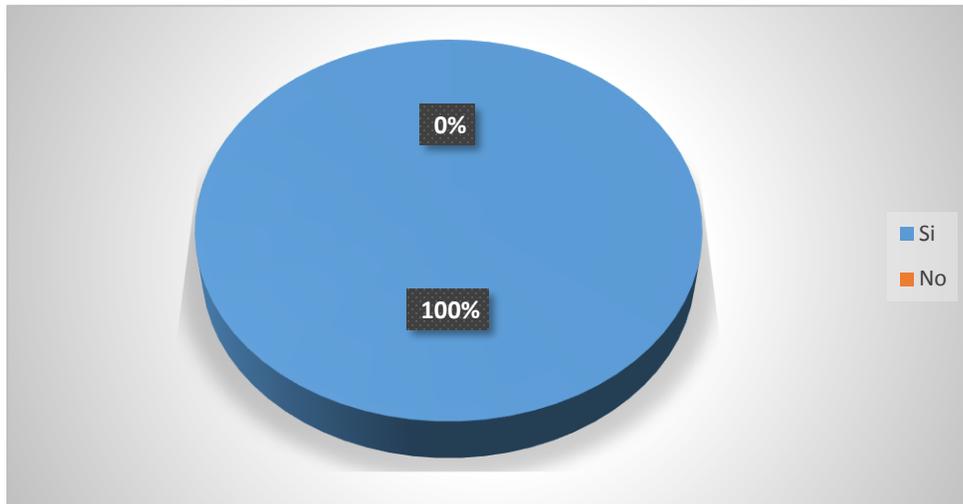


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Así mismo, puede confirmarse en la gráfica anterior que el 52% de los jefes y gerentes indican que la implementación de un plan de sucesión aporta a la estabilidad de los colaboradores; 28% coincidente que genera un mayor compromiso y el 20% indica que mejora el ambiente de trabajo entre sus equipos; estos son aspectos que ayuda a que los colaboradores se sientan mejor emocionalmente por ende su trabajo genera más valor y es de mayor calidad.

### Gráfica No. 9

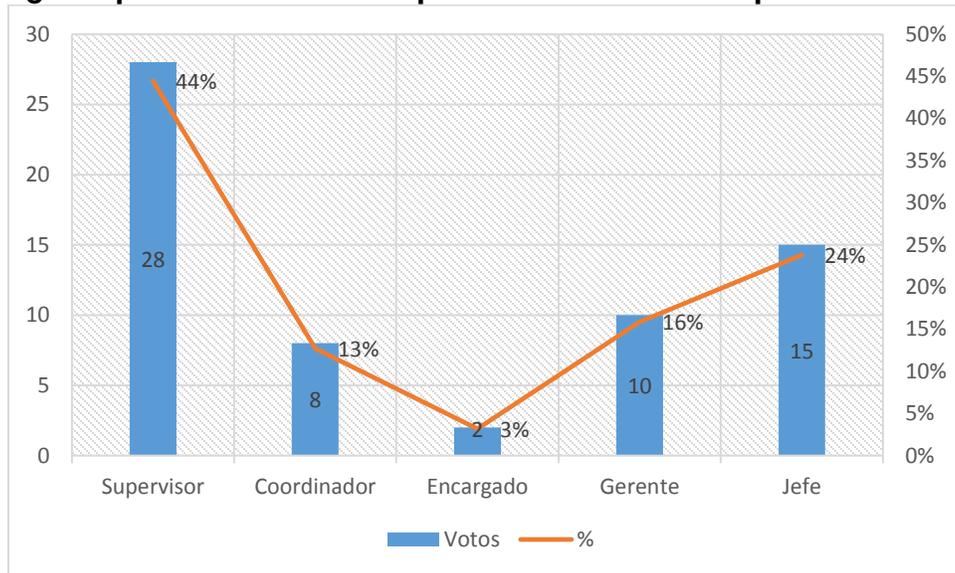
¿Al desarrollar un plan de sucesión cree que se lograría retener al personal?



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Se puede observar en la gráfica anterior que 25 de los jefes y gerentes coinciden que la implementación de un plan de sucesión puede ayudar a retener el personal y de esta manera generar mayor satisfacción en los colaboradores de pertenecer a la organización, haciendo un total del 100% de los encuestados quienes indican que efectivamente se puede lograr este resultado.

**Gráfica No. 10**  
**¿Qué puestos considera que son clave en su departamento?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

La gráfica anterior muestra que el 44% de los puestos claves son supervisores de los distintos departamentos de la organización; 24% ocupan los puestos de jefaturas; 16% son gerentes; 13% son coordinadores y 3% son encargados de áreas; los cuales se desglosan de la siguiente manera:

**Tabla No. 2**

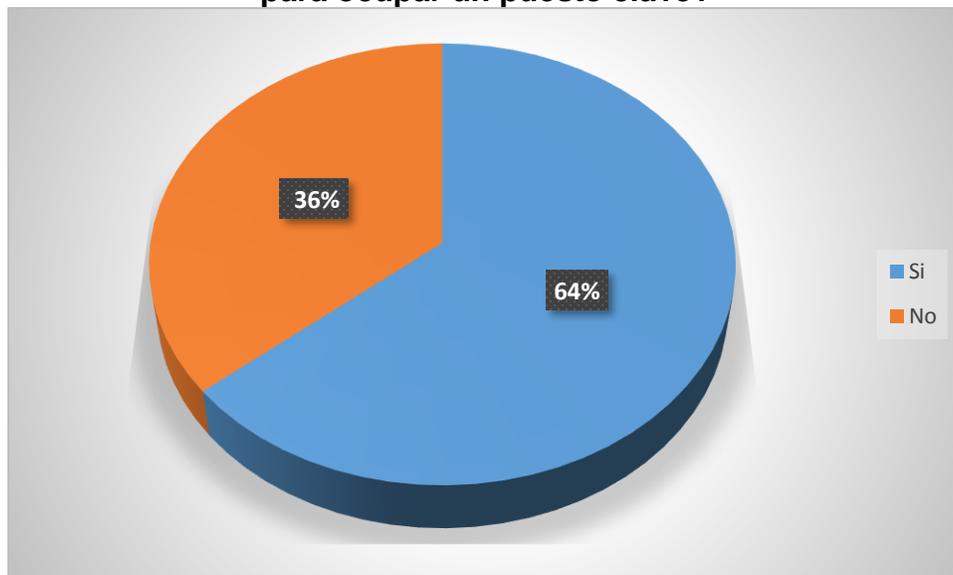
**Puestos Claves**

Puesto	Puesto
Coordinador de área de finanzas	Gerente de mantenimiento
Coordinador de compras	Gerente de Operaciones Guatemala
Coordinador de Desarrollo de Talento Humano	Gerente de Recursos Humanos Regional
Coordinador de eventos	Gerente de Ventas Región Metropolitana
Coordinador de nómina	Gerente de Ventas Región Nor Oriente
Coordinador de Pagos	Gerente de Ventas Región Sur Occidente
Coordinador de Relaciones Laborales	Gerente Financiero
Coordinador de Servicios al Personal	Jefe Administrativo
Encargado de Bodega de repuestos	Jefe de Auditoría Interna
Encargado de Taller	Jefe de Bodega de Repuestos
Gerente Administrativo Regional	Jefe de Bodega Fría
Gerente de Auditoría Interna	Jefe de Compras
Gerente de Compras	Jefe de Evaluación de Proyectos

Puesto
Jefe de Innovación y Servicios al Personal
Jefe de Mantenimiento I
Jefe de Mantenimiento II
Jefe de Mercadeo y Publicidad
Jefe de nómina
Jefe de operaciones comerciales
Jefe de Proyectos de Infraestructura I
Jefe de Proyectos de Infraestructura II
Jefe de Recursos Humanos
Supervisor de Auditoría Interna
Supervisor de Auditoría Interna
Supervisor de Auditoría Interna
Supervisor de Bodega fría
Supervisor de Franquicias 01
Supervisor de Franquicias 02
Supervisor de Locales propios 01
Supervisor de Locales propios 02
Supervisor de Locales propios 03

Puesto
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de Proyectos I
Supervisor de Proyectos II
Supervisor de rutas 01
Supervisor de rutas 02
Supervisor de rutas 03
Supervisor de rutas 04
Supervisor de rutas 05
Supervisor de rutas 06
Supervisor de rutas 07
Supervisor Operacional 01
Supervisor Operacional 02
Supervisor Operacional 03
Supervisor Operacional 04
Supervisor Operacional 05
Supervisor Operacional 06
Supervisor Operacional 07
Supervisor Operacional 08
Supervisor Operacional 09

**Gráfica No. 11**  
**¿Considera que su equipo de trabajo cuenta con las competencias necesarias para ocupar un puesto clave?**

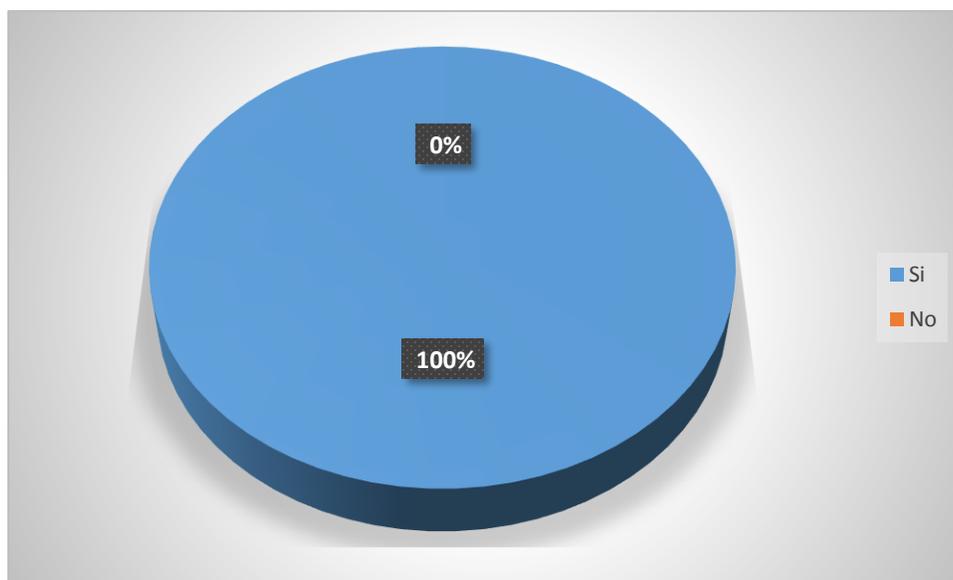


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

En la gráfica se puede observar que el 64% de los jefes y gerentes indican que su equipo de trabajo cuenta con las competencias necesarias, mientras que el 36% indica que no cuentan con las competencias; lo que demuestra la importancia del desarrollo de habilidades del personal a cargo para poder cumplir con los perfiles de puestos de cada área de la organización.

**Gráfica No. 12**

**¿Estaría dispuesto a ayudar a desarrollar las habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas de su equipo de trabajo?**

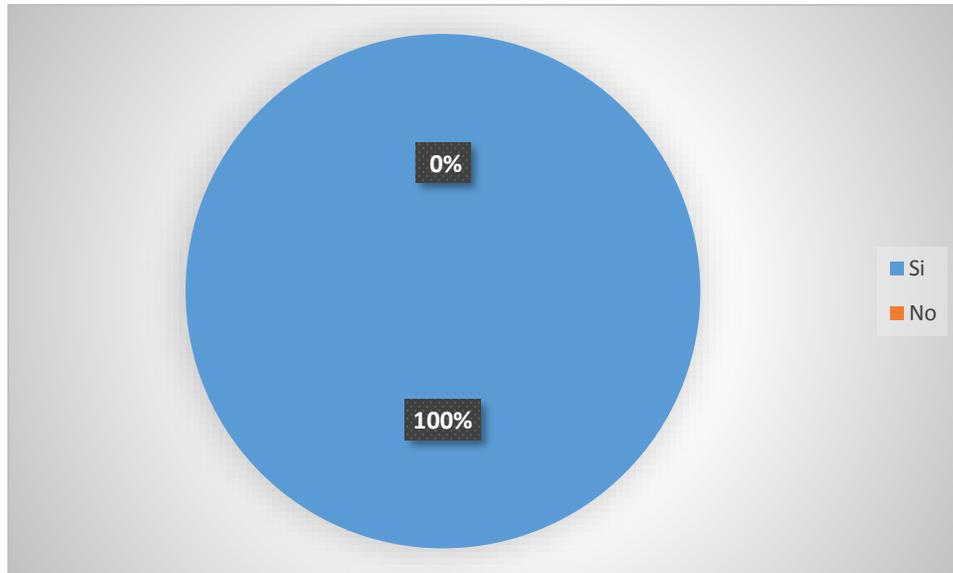


**Fuente:** *Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020*

Como se muestra en la gráfica anterior, podemos indicar que el 100% de los jefes y gerentes están dispuestos a ayudar a sus equipos de trabajo para potenciar sus competencias ya que para desempeñar un puesto ya no basta con adquirir los conocimientos técnicos y teóricos, también es necesario tener una serie de conocimientos transversales, destrezas y aptitudes que puedan aplicarse a otras posiciones dentro de un plan de sucesión.

### Gráfica No. 13

Si un colaborador desea ir a una capacitación, ¿Usted le autorizaría que faltara a labores?

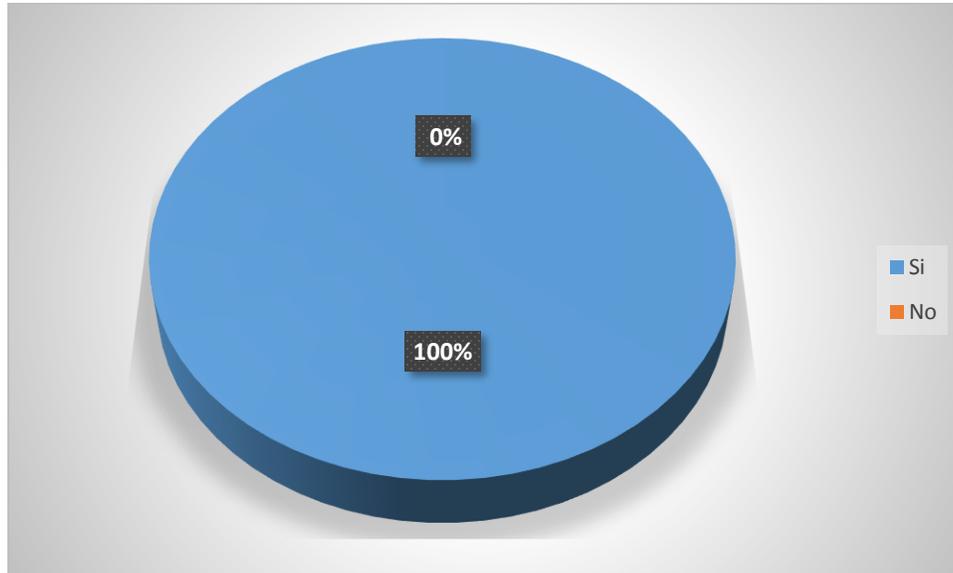


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Debido a que todos los gerentes y jefes están dispuestos a ayudar en el desarrollo de competencias en sus equipos de trabajo, se puede observar en la gráfica anterior que el 100% estarían en la disposición de apoyar a los colaboradores a que puedan faltar a su puesto de trabajo si es para recibir capacitaciones dentro o fuera de las instalaciones; esto es un aspecto muy positivo ya que se puede garantizar la participación de las personas en los diferentes programas de desarrollo que se puedan establecer; esto puede ayudar a incrementar la motivación en el trabajo para los participantes en el plan de sucesión y transmitir ese positivismo al resto del equipo.

### Gráfica No. 14

**¿Estaría dispuesto a ser flexible con los horarios para que sus colaboradores puedan continuar estudiando?**

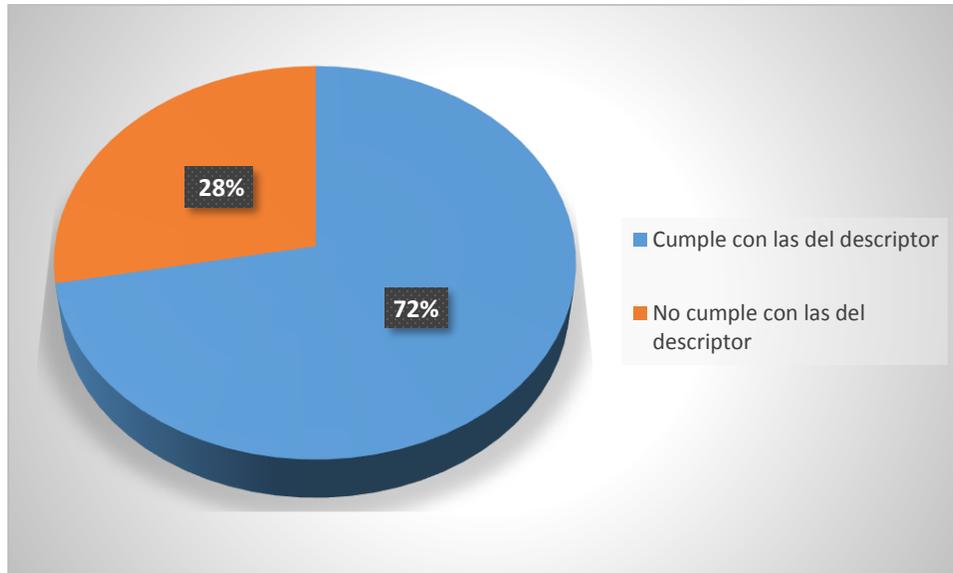


**Fuente:** *Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020*

Se puede confirmar en la gráfica anterior que todos los jefes y gerentes siendo el 100% de los encuestados, están dispuestos a ser flexible con los horarios y que el personal a cargo pueda continuar estudiando (para quienes no estudian en la actualidad) y poder crecer profesionalmente; es de suma importancia que todos los participantes en el plan de sucesión puedan cumplir con el perfil establecido para el puesto sucesor y esto incluye el nivel de estudio.

### Gráfica No.15

**En el puesto que usted desempeña, ¿Cuáles considera que son sus principales competencias?**

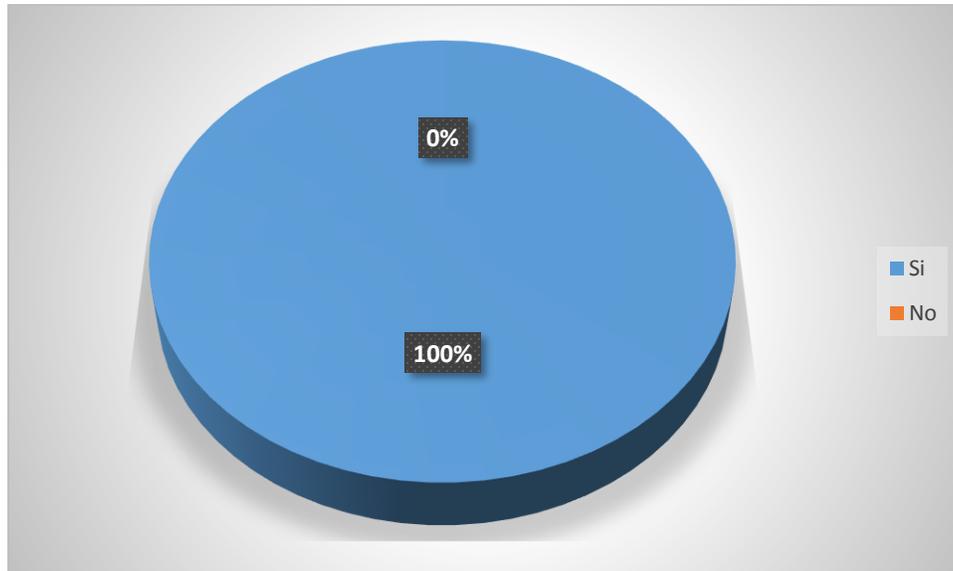


**Fuente:** *Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020*

En esta pregunta, los colaboradores al seleccionar las competencias que consideran las principales de cada puesto y compararlas con los descriptores de puestos se pudo observar que el 28% de los jefes y gerentes no cumplen con las competencias establecidas y el 72% si cumple con las competencias; sin embargo para confirmar esta información es necesario realizar una evaluación personalizada por puesto para cada colaborador y garantizar quienes si cumplen con las competencias y quienes no, para crear un plan de capacitación, desarrollar las habilidades y conocimientos para el aplicar al puesto sucesor.

### Gráfica No. 16

**Si un colaborador de su equipo quisiera aplicar a una plaza en otro departamento.  
¿Usted le apoyaría?**

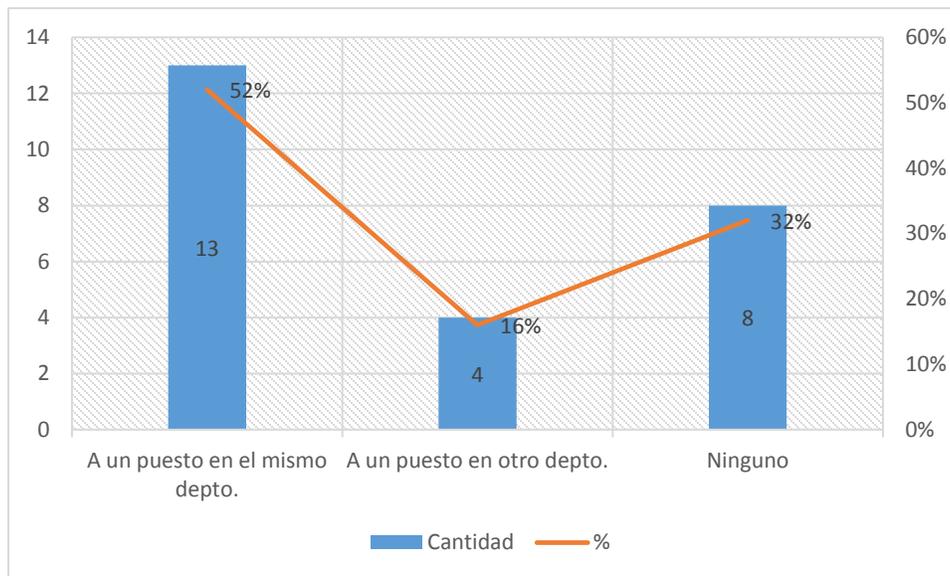


**Fuente:** *Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020*

En la gráfica anterior se puede observar que el 100% de los jefes y gerentes, apoyarían a sus subalternos si alguno de ellos quisieran aplicar a una plaza fuera de su mismo departamento, indagando un poco al respecto dentro de los comentarios que los encuestados indicaron que si es para crecimiento del personal con gusto apoyarían; otros comentarios fueron que así como ellos tuvieron la oportunidad de crecer en la organización puede ayudar a otros para que logren sus objetivos personales.

**Gráfica No. 17**

**Si formara parte de un plan de sucesión ¿A qué puesto le gustaría aplicar?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

En la gráfica anterior se puede observar que del total de jefes y gerentes 52% (13 personas) les gustaría aplicar a un puesto en el mismo departamento, mientras que el 16% (4 personas), les gustaría aplicar a un puesto en otro departamento; sin embargo, 8 de los encuestados representando el 32% no quisieran aplicar a ningún otro puesto, indagando un poco al respecto se puede confirmar que el motivo es que tienen poco tiempo en el puesto actual y desconocen las funciones de los superiores.

A continuación, se desglosan los puestos a los cuales los jefes y gerentes les gustaría suceder:

**Tabla No. 3 Puestos a suceder (Jefes y Gerentes)**

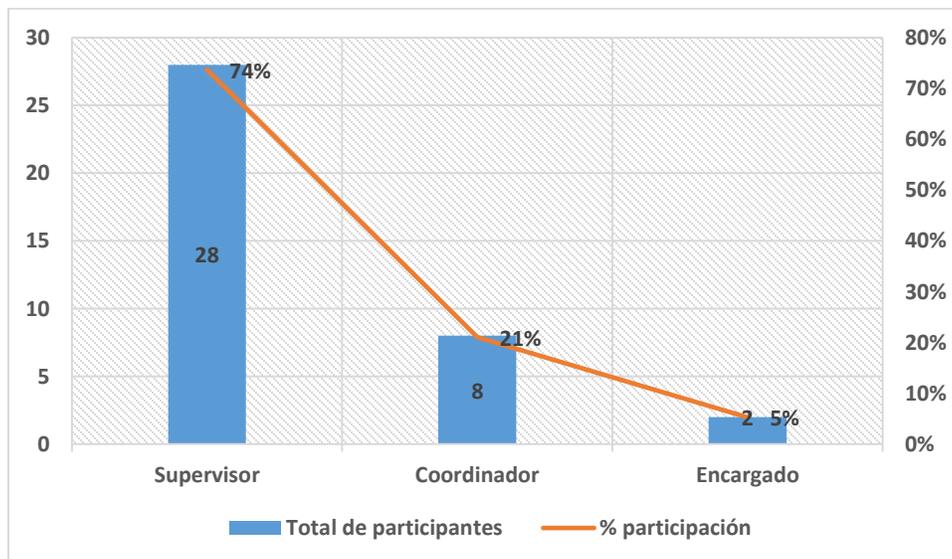
Puesto	Puesto al que desea suceder
Gerente Administrativo Regional	Ninguno
Gerente de Auditoría Interna	Gerente Administrativo Regional
Gerente de Compras	Ninguno
Gerente de mantenimiento	Ninguno
Gerente de Operaciones Guatemala	Ninguno
Gerente de Recursos Humanos Regional	Ninguno
Gerente de Ventas Región Metropolitana	Ninguno

Gerente de Ventas Región Nor Oriente	Ninguno
Gerente de Ventas Región Sur Occidente	Gerente de operaciones Guatemala
Gerente Financiero	Gerente Administrativo Regional
Jefe Administrativo	Gerente Administrativo Regional
Jefe de Auditoría Interna	Gerente de Auditoría Interna
Jefe de Bodega de Repuestos	Gerente de Operaciones Guatemala
Jefe de Bodega Fría	Gerente de Operaciones Guatemala
Jefe de Compras	Gerente de Compras
Jefe de Evaluación de Proyectos	Gerente Administrativo Regional
Jefe de Innovación y Servicios al Personal	Jefe de nómina
Jefe de Mantenimiento I	Gerente de mantenimiento
Jefe de Mantenimiento II	Gerente de mantenimiento
Jefe de Mercadeo y Publicidad	Gerente de Ventas Región Sur Occidente
Jefe de nómina	Gerente Administrativo Regional
Jefe de operaciones comerciales	Jefe de operaciones comerciales
Jefe de Proyectos de Infraestructura I	Ninguno
Jefe de Proyectos de Infraestructura II	Gerente de Operaciones Guatemala
Jefe de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos Regional

**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

A continuación, se desarrolla el análisis y resultados de la encuesta aplicada a los supervisores, coordinadores y encargados de área.

**Gráfica No. 18**  
**Total de participantes**

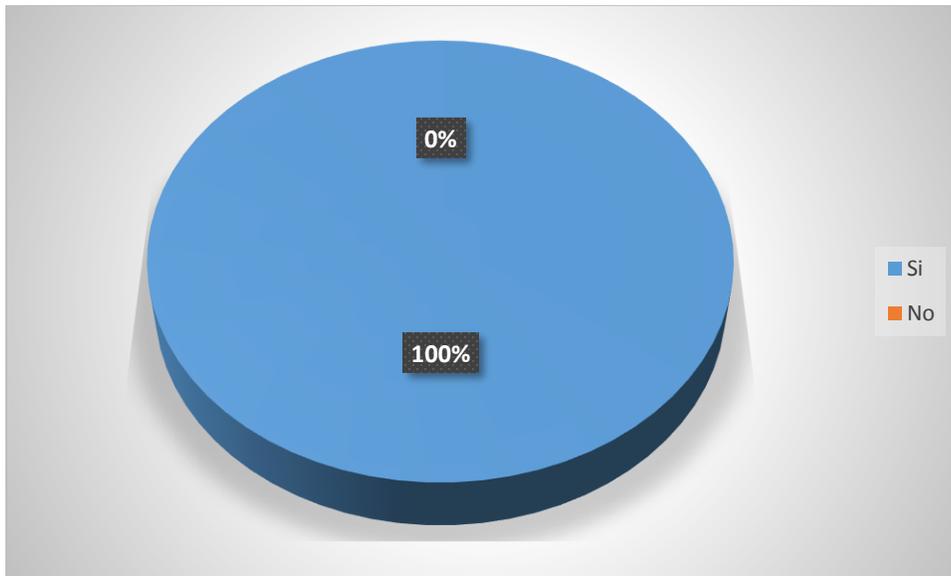


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

La muestra fue de 38 colaboradores, de los cuales 28 son supervisores representando 74%; 8 coordinadores con un 21% de participación y 2 encargados figurando el 5% de la organización.

**Gráfica No. 19**

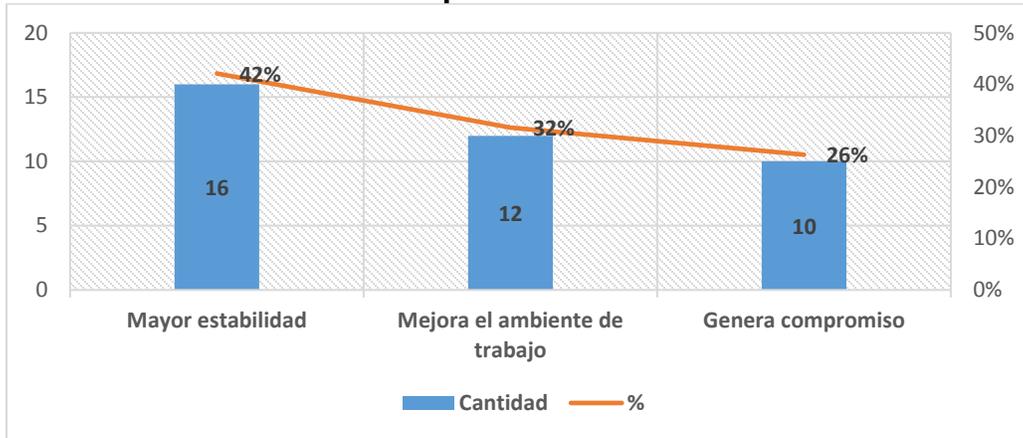
**¿Considera importante desarrollar un plan de sucesión en su departamento?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Como se muestra en la gráfica anterior, el 100% de los encuestados consideran importante la implementación de un plan de sucesión en sus departamentos de trabajo, lo cual coincide con los resultados obtenidos de los jefes y gerentes.

**Gráfica No. 20**  
**¿En qué considera usted que podría aportar un plan de sucesión en su departamento?**

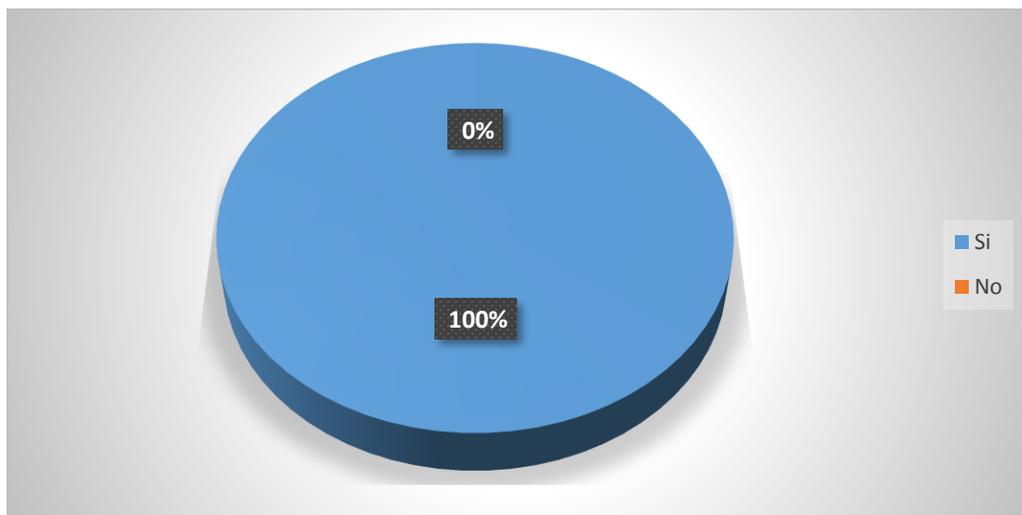


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Los supervisores, coordinadores y encargados opinan que un plan de sucesión puede ayudar a mejorar la estabilidad con un 42%, el 32% opina que mejora el ambiente de trabajo y el 26% que genera compromiso. Con esta información se puede observar que el personal actual, al contar con un desarrollo y crecimiento dentro de la organización pertenecerá a la misma por un mayor tiempo y de esta manera evitar la rotación de personal.

**Gráfica No. 21**

**¿Al desarrollar un plan de sucesión cree que se lograría retener al personal?**

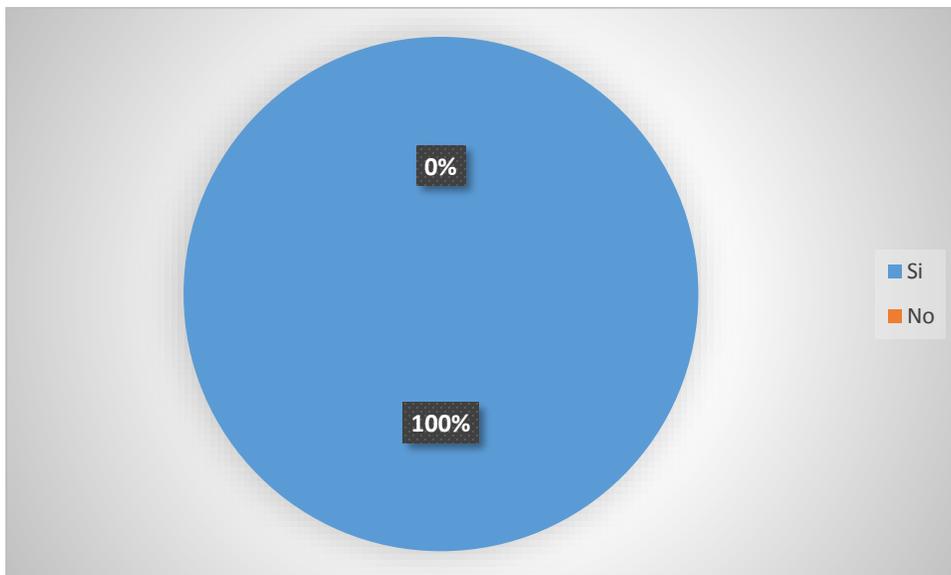


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Observando los resultados anteriores sobre los beneficios que puede aportar un plan de sucesión en la organización coinciden con los resultados de la gráfica anterior, ya que el 100% de los encuestados opinan que un plan de sucesión puede ayudar a retener al personal, además que también busca asegurar que el desempeño se incremente.

**Gráfica No. 22**

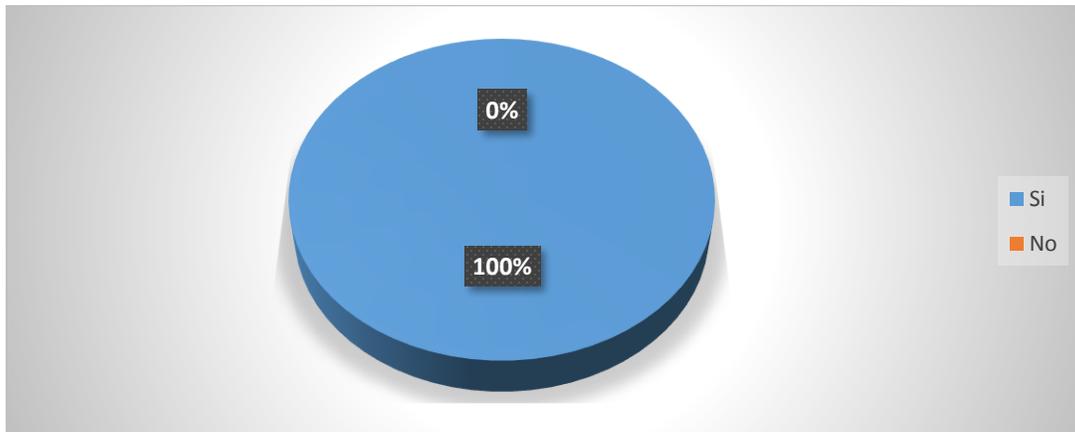
**¿Considera que su puesto es clave en su departamento?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

El 100% de los encuestados consideran que su puesto es clave dentro de su departamento como lo muestra gráfica anterior, indagando un poco al respecto se determinó que consideran que es un puesto clave por la dificultad del manejo del sistema y por el manejo de la operación ya que son procesos únicos y que no cualquier persona que ingrese a la organización sabe realizar y/o manejar, se lleva un proceso de aprendizaje muy largo para conocer todos los procesos y acoplarse a la dinámica de trabajo.

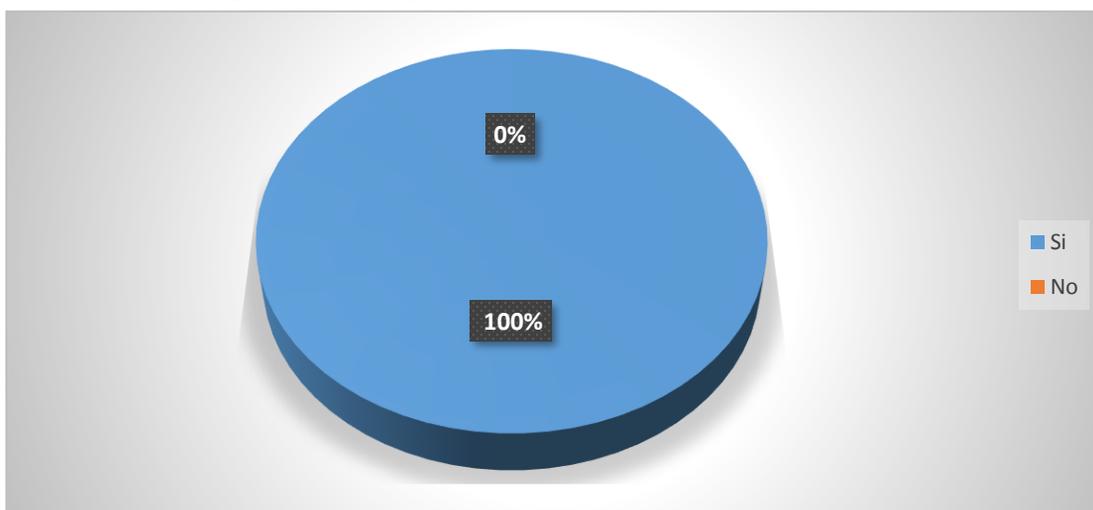
**Gráfica No. 23**  
**¿Estaría dispuesto a asistir a capacitaciones para desarrollar sus habilidades y conocimientos?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Los 38 participantes están de acuerdo en participar en las capacitaciones necesarias que permita el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, conductas y actitudes, representando el 100%; que el personal esté dispuesto a participar en las capacitaciones es de vital importancia ya que ayuda al crecimiento personal-profesional, así mismo genera motivación por conocer de mejor manera sus funciones y las funciones de la plaza a la que desea suceder.

**Gráfica No. 24**  
**¿Estaría dispuesto a continuar estudiando?**

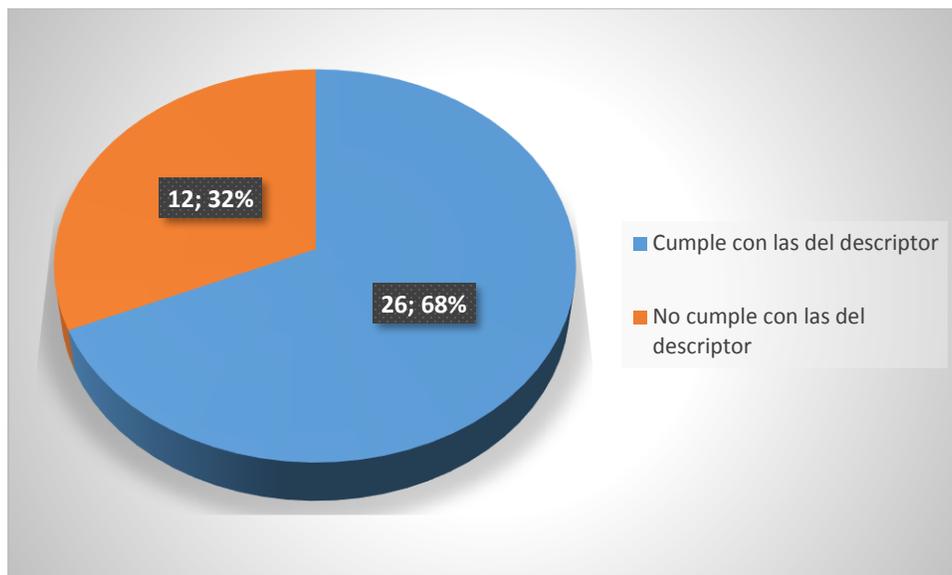


**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

El 100% de los participantes como se representa en la gráfica anterior, están dispuestos a continuar estudiando hasta alcanzar el nivel académico necesario para aplicar a otra plaza que les permita un crecimiento laboral, esto genera un impacto positivo en el personal ya que se dan cuenta que sus jefes están de acuerdo y serán flexibles con los horarios para que logren este objetivo.

**Gráfica No. 25**

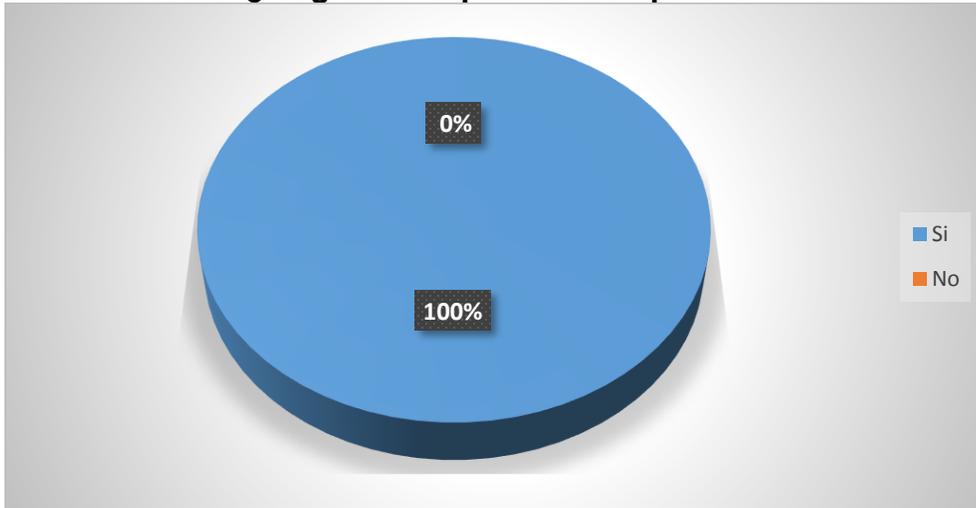
**En el puesto que usted desempeña, ¿Cuáles considera que son sus principales competencias?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

En esta pregunta, los colaboradores al seleccionar las competencias que consideran las principales de cada puesto y compararlas con los descriptores se pudo observar que 12 de los encuestados no cumple con las competencias establecidas en el descriptor de puestos representando el 32%. Sin embargo, 26 de los participantes cumplen con las competencias establecidas en su descriptor representando el 68%; no obstante es importante realizar una evaluación personalizada a cada puesto de trabajo para garantizar quienes si cuentan con las competencias definidas en los descriptores de puestos, lo cual ayudará a crear un plan de capacitación para desarrollar las competencias necesarias para sus puestos de trabajo como para los puestos sucesores.

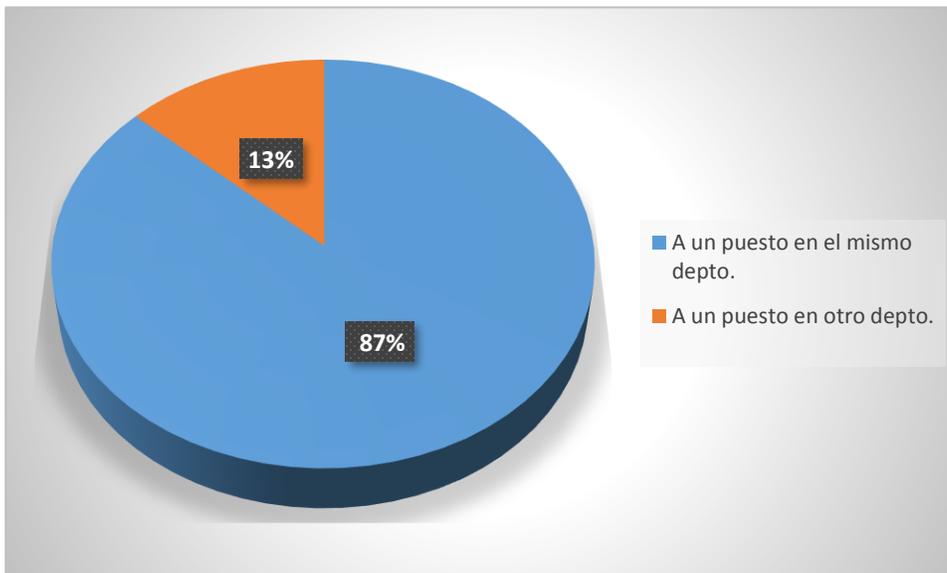
**Gráfica No. 26**  
**¿Le gustaría aplicar a otra plaza?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Al 100% de los encuestados les gustaría aplicar a otra plaza que permita un crecimiento en la organización, quienes están dispuestos a salir de su zona de confort, a desarrollar y aprender nuevas habilidades para adquirir nuevos conocimientos.

**Gráfica No. 27**  
**Si formara parte de un plan de sucesión ¿A qué puesto le gustaría aplicar?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

En la gráfica se puede visualizar que el 87% de los encuestados les gustaría aplicar a una plaza dentro del mismo departamento; mientras que el 13% les gustaría aplicar a un puesto en otro departamento; los puestos a los que les gustaría aplicar se desglosan de la siguiente manera:

**Tabla No.4**

**Puestos a suceder (Supervisores, coordinadores y encargados)**

<b>Puesto</b>	<b>Puesto al que desea suceder</b>
Coordinador de área de finanzas	Gerente Financiero
Coordinador de compras	Jefe de Compras
Coordinador de Desarrollo de Talento Humano	Jefe de Recursos Humanos
Coordinador de eventos	Jefe de Mercadeo y Publicidad
Coordinador de nómina	Jefe de nómina
Coordinador de Pagos	Gerente Financiero
Coordinador de Relaciones Laborales	Jefe de Recursos Humanos
Coordinador de Servicios al Personal	Jefe de Recursos Humanos
Encargado de Bodega de repuestos	Jefe de Bodega de Repuestos
Encargado de Taller	Jefe de Mantenimiento II
Supervisor de Auditoría Interna	Jefe de Auditoria Interna
Supervisor de Auditoría Interna	Jefe de Auditoria Interna
Supervisor de Auditoría Interna	Jefe de Auditoria Interna
Supervisor de Bodega fría	Jefe de Bodega Fria
Supervisor de Franquicias 01	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de Franquicias 02	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de Locales propios 01	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de Locales propios 02	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de Locales propios 03	Supervisor de Franquicias
Supervisor de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento I
Supervisor de Proyectos I	Jefe de Proyectos de Infraestructura I
Supervisor de Proyectos II	Jefe de Proyectos de Infraestructura II
Supervisor de rutas 01	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de rutas 02	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de rutas 03	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de rutas 04	Supervisor de Locales propios
Supervisor de rutas 05	Supervisor de Locales propios
Supervisor de rutas 06	Supervisor de Locales propios
Supervisor de rutas 07	Supervisor de Franquicias
Supervisor Operacional 01	Jefe Administrativo
Supervisor Operacional 02	Jefe Administrativo

Supervisor Operacional 03	Jefe Administrativo
Supervisor Operacional 04	Jefe Administrativo
Supervisor Operacional 05	Jefe Administrativo
Supervisor Operacional 06	Jefe Administrativo
Supervisor Operacional 07	Coordinador de compras
Supervisor Operacional 08	Jefe de Bodega de Repuestos
Supervisor Operacional 09	Jefe Administrativo

**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020

Según los resultados obtenidos se puede observar que el personal seleccionado para participar en el plan de sucesión está dispuestos a colaborar para que se pueda llevar a cabo este proceso en la organización y de esta forma obtener un mayor compromiso y sentido de pertenencia, evitando el retiro y asumiendo un mayor crecimiento.

Según los puestos clave se cuantifica la cantidad de participantes en cada uno, quedando de la siguiente manera:

**Tabla No. 5**

Puestos claves	Cantidad de participantes
Coordinador de compras	1
Gerente Administrativo Regional	5
Gerente de Auditoría Interna	1
Gerente de Compras	1
Gerente de mantenimiento	2
Gerente de Operaciones Guatemala	4
Gerente de Recursos Humanos Regional	1
Gerente de Ventas Región Nor Oriente	1
Gerente Financiero	2
Jefe Administrativo	7
Jefe de Auditoria Interna	3
Jefe de Bodega de Repuestos	2
Jefe de Bodega Fría	1
Jefe de Compras	1
Jefe de Mantenimiento I	1
Jefe de Mantenimiento II	1
Jefe de Mercadeo y Publicidad	1

Jefe de nómina	2
Jefe de operaciones comerciales	8
Jefe de Proyectos de Infraestructura I	1
Jefe de Proyectos de Infraestructura II	1
Jefe de Recursos Humanos	3
Supervisor de Franquicias	2
Supervisor de Locales propios	3

**Fuente:** *Elaboración propia, con base a los datos recabados del instrumento aplicado el mes de julio de 2020*

Una correcta gestión de Recursos Humanos por competencias engloba los principales procesos y políticas de gestión del equipo de trabajo, donde puede verse aplicada en todas las áreas como selección de personal, capacitación, planes de carrera, compensaciones y planes de sucesión.

Por lo tanto, se deben desarrollar las competencias necesarias en los colaboradores para lograr tener el personal idóneo en el puesto idóneo.

Actualmente, uno de los factores de la rotación de personal en la organización objeto de estudio es la falta de oportunidad de crecimiento. Con los resultados obtenidos por parte de los colaboradores ocupantes de los puestos de gerentes, jefes, coordinadores, encargados y supervisores, se obtuvo información de valor que permitirá mejorar las posibilidades de desarrollo lo que ayudará a su propia gestión, además, de saber las carencias y fortalezas que cada uno posee por medio de la evaluación de competencias, determinando así las brechas para el desarrollo de planes de capacitación y/o talleres que ayuden a llegar al nivel necesario para el puesto al que se desea suceder.

Una de las herramientas para el desarrollo de un plan de sucesión, como se pudo detallar en el marco teórico es la de Jefe Entrenador, y en el caso de la empresa objeto de estudio los ocupantes de los puestos clave estarán ejecutando esta función para enseñar y evaluar el desempeño de los posibles sucesores, quienes están en la disposición de apoyar a su equipo de trabajo para que se desarrollen y tengan un crecimiento dentro de la organización, esto es de vital importancia debido a que ellos deben ayudar a mejorar y lograr generar las competencias necesarias para aplicar a cada puesto clave establecido.

La empresa cuenta en la actualidad con descriptores actualizados, los cuales están basados por competencias por lo tanto es un instrumento que ayudará a definir los conocimientos o habilidades que se necesitan desarrollar en cada uno de los colaboradores para que las funciones se puedan ejecutar de la manera más eficiente y sea la persona idónea para desempeñar el puesto clave en el momento que sea necesario

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que:

- a) El plan de sucesión puede ayudar a disminuir la tasa de rotación, ya que cuando el personal observa que hay interés en el crecimiento y desarrollo de su carrera dentro de la organización, genera mayor compromiso en sus funciones y por ende en la organización, además se tiene un mayor sentido de pertenencia lo que permite disminuir la necesidad de abandonar la organización.
- b) Es necesario preparar a los colaboradores para los puestos sucesores, cumpliendo con las competencias establecidas en los perfiles de puestos y de esa manera que puedan ser las personas idóneas para esos puestos. Es importante desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas para que puedan ejecutar el puesto cumpliendo las expectativas.
- c) Los jefes y gerentes están dispuestos a ayudar en el desarrollo de sus subalternos, brindando oportunidad de asistir a capacitaciones y ser flexibles con los horarios para que puedan seguir estudiando.
- d) Los puestos seleccionados para participar en el plan de sucesión saben a qué puesto desean suceder, lo que facilita identificar las competencias necesarias para desarrollar en cada colaborador.
- e) Se concluye la importancia de un plan de sucesión ya que no solamente ayuda la retención del personal, sino que también ayuda en mejorar el ambiente de trabajo y genera mayor compromiso en los colaboradores, lo que permite el alcance de los objetivos de la organización.

## RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos y las conclusiones se recomienda:

- a) Determinar las competencias necesarias para cada puesto sucesor por medio de una evaluación e identificar qué competencias son necesarias ampliar. Crear un plan de desarrollo por medio de capacitaciones y/o talleres hasta alcanzar el nivel necesario.
- b) Capacitar a los jefes y gerentes que fungirán como jefes entrenadores con su equipo de trabajo y poder darles a conocer las funciones correspondientes a su puesto de trabajo y delegar actividades que ayude a adquirir nuevos conocimientos.
- c) Verificar y comparar los descriptores de puestos de los sucesores y los puestos a suceder e identificar el nivel educativo necesario para esa posición. De esa forma apoyar a los colaboradores para continuar estudiando brindando flexibilidad en horarios para el personal que tiene horarios extensos.
- d) Utilizar el manual que se elaboró y de esta forma iniciar con el proceso de desarrollo profesional para los colaboradores determinados. (Ver anexo V)

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Salanova, M. & Llorens. S. (2013, 15 de julio). *¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: el Rol de la Confianza Organizacional*. Revista Ciencia & Trabajo.
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Editorial Granica
- Alles, M. (2017). *Construyendo Talento. Programas De Desarrollo Para El Crecimiento De Las Personas Y La Continuidad Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Granica
- Ayala, J. A. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de Competencias para el personal clave de una empresa Constructora*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, Nuevo León, México.
- Brito, N. (2015). *Plan de sucesión y carrera por competencias para el Personal de empresa del sector alimenticio*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.
- Castro, M. (2016). *Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria*. Universidad de Chile, Chile.
- Chiavenato, A. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Escobar, V. (2009). *Casos Empresariales*. Universidad Autónoma de Manizales, Bogotá.
- García, A. (2015). *Planes de Sucesión en Empresas Familiares y su Adecuada Gestión*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, Nuevo León, México.

Intecap. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. Guatemala

Mina, (2015). *Atracción y retención del talento*. Universidad Tecnológica de Buenos Aires, Argentina.

Morán, M.R. (2010). *Estrategias para reducir el índice de Rotación de Personal en una empresa de plásticos*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Villegas, F.E. (2012). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana

## E-GRAFÍA

- Aragón, S. & Monrroy, E. (2009). *Administración del talento humano para cargos críticos: Caso grupo honor & laurel: metodología propuesta para empresas de servicios deseguridad*. Extraído de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1634/51974003.pdf?sequence=1>
- Atwood, C (2007). *Plan Básico de Sucesión*. Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press. Extraído de <https://planning.maryland.gov/>
- Baldwin, D. (2000, 01 de julio) *The Strategy of Succession Planning*. Center for Simplified Strategic Planning. Extraído de <https://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>.
- Cámara, A. (2013). *La gestión por competencias de los profesionales aumenta la competitividad de la empresa*. Disponible en: <http://www.equiposytalento.com/noticias/2013/05/17/lagestion-por-competencias-de-los-profesionales-aumenta-la-competitividad-de-la-empresa>
- Drucker, P. (2010, 6 de julio) *Plan de sucesión*. Extraído de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk>
- Prieto, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [tesis de maestría, Universidad de Medellín] Repository Udem. Extraído de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Rudas, M., Parra, J., & Rodríguez, J. (2014). *Diseño del plan de sucesión para el*

*cargo de supervisores de producción en la empresa Flores Canelón S.A.S.*  
[Tesis de maestría, Universidad de la Sabana, Chía]. Extraído de  
<https://goo.gl/BTDYco>

Soto, B., (2013, 15 de marzo). *Qué es un plan de sucesión*. Extraído de  
<http://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>

Barcelo, J., (2017, 19 de octubre). *Funciones de un jefe*. Extraído de  
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/el-jefe-de-equipo-definicion-y-funciones/>

## **ANEXOS**

**Anexo I**  
**CUESTIONARIO JEFES Y GERENTES**  
**Plan de Sucesión**

El siguiente cuestionario tiene la finalidad el desarrollo de una propuesta de plan de sucesión en la organización y serán utilizados para elaborar el Trabajo de Graduación de Maestría en Recursos Humanos.

La información proporcionada será para fines educativos y todos los datos proporcionados serán totalmente confidenciales. Su opinión es muy valiosa, agradeceríamos que exprese su opinión abiertamente en este cuestionario.

**Instrucciones:**

Seleccionar la opción que considere oportuna para cada cuestionamiento

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Puesto:**

Gerente de departamento

Jefe de departamento

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad laboral:**

1 año o menos

1 año a 3 años

4 años a 6 años

7 años o más

**Cuando tiene una vacante en su equipo de trabajo, ¿prefiere contratar a un externo u optar por alguien interno?**

Externo

Interno

**¿Por qué razón prefiere contratar a un externo?**

---

---

**Como líder del equipo ¿considera importante desarrollar un plan de sucesión en su departamento?**

Si

No

**¿En qué considera usted que podría aportar un plan de sucesión en su departamento?**

---

---

**¿Al desarrollar un plan de sucesión cree que se lograría retener al personal?**

Si

No

**¿Qué puestos considera que son clave en su departamento?**

Jefe

Supervisor

Coordinador

Encargado

Analista

Asistente

Auxiliar

**¿Considera que su equipo de trabajo cuenta con las competencias necesarias para ocupar un puesto clave?**

Si

No

**¿Estaría dispuesto a ayudar a desarrollar las habilidades y conocimientos de su equipo de trabajo?**

Si

No

**Si un colaborador desea ir a una capacitación, ¿Usted le autorizaría que faltara a labores?**

Si

No

**¿Estaría dispuesto a ser flexible con los horarios para que sus colaboradores puedan continuar estudiando?**

Si

No

**¿Alguna razón en especial por el cuál no le gustaría ayudar a su equipo a desarrollar sus habilidades?**

---

---

**En el puesto que usted desempeña, ¿Cuáles considera que son sus principales competencias?**

Habilidad numérica

Adaptación a la cultura e identidad organizacional

Comunicación Efectiva

Trabajo en equipo

Orientación de servicio

Uso de la Tecnología

Orientación a la mejora continua

Liderazgo

Pensamiento Estratégico

Negociación

Innovación

Orientación a resultados

Dirección de equipos de trabajo

Pensamiento analítico

Adaptabilidad al cambio

Calidad del trabajo

Capacidad de planificación y de organización

**Si un colaborador de su equipo quisiera aplicar a una plaza en otro departamento.  
¿Usted le apoyaría?**

Si

No

**¿Alguna razón por la cual no apoyaría el cambio?**

---

---

**Si formara parte de un plan de sucesión ¿A qué puesto le gustaría aplicar?**

Un puesto en el mismo departamento

Un puesto en otro departamento

**¿A qué puesto le gustaría optar?**

---

---

## Anexo II

### CUESTIONARIO SUPERVISORES, COORDINADORES Y ENCARGADOS

#### Plan de Sucesión

El siguiente cuestionario tiene la finalidad el desarrollo de una propuesta de plan de sucesión en la organización y serán utilizados para elaborar el Trabajo de Graduación de Maestría en Recursos Humanos.

La información proporcionada será para fines educativos y todos los datos proporcionados serán totalmente confidenciales. Su opinión es muy valiosa, agradeceríamos que exprese su opinión abiertamente en este cuestionario.

#### Instrucciones:

Seleccionar la opción que considere oportuna para cada cuestionamiento

**Fecha:** \_\_\_\_\_

#### Puesto:

Supervisor

Coordinador

Encargado

**Edad:** \_\_\_\_\_

#### Antigüedad laboral:

1 año o menos

1 año a 3 años

4 años a 6 años

7 años o más

**¿Considera importante desarrollar un plan de sucesión en su departamento?**

Si

No

**¿En qué considera usted que podría aportar un plan de sucesión en su departamento?**

---

---

**¿Al desarrollar un plan de sucesión cree que se lograría retener al personal?**

Si

No

**¿Considera que su puesto es clave en el departamento?**

Si

No

**¿Considera que su equipo de trabajo cuenta con las competencias necesarias para ocupar un puesto clave?**

Si

No

**¿Estaría dispuesto a asistir a capacitaciones para desarrollar sus habilidades y conocimientos?**

Si

No

**¿Estaría dispuesto a continuar estudiando?**

Si

No

**En el puesto que usted desempeña, ¿Cuáles considera que son sus principales competencias?**

Orientación al servicio

Productividad en el trabajo

Iniciativa

Comunicación Efectiva

Trabajo en equipo

Liderazgo

Uso de la Tecnología

Orientación a resultados

Adaptabilidad al cambio

Calidad del trabajo

Capacidad de aprendizaje

**¿Le gustaría aplicar a otra plaza?**

Si

No

**¿Alguna razón por la cual no le gustaría aplicar a otra plaza?**

---

---

**Si formara parte de un plan de sucesión ¿A qué puesto le gustaría aplicar?**

Un puesto en el mismo departamento

Un puesto en otro departamento

**¿A qué puesto le gustaría optar?**

---

---

### Anexo III

#### Cronograma de actividades

No.	Actividad	sep-19	oct-19	nov-19	may-20	jun-20	jul-20
1	Elaboración del plan de Trabajo de Graduación						
2	Revisión del plan de Trabajo de Graduación						
3	Aprobación del Trabajo de Graduación por la Escuela de Estudios de Postgrado						
4	Iniciar con el desarrollo del informe						
5	Elaboración del informe						
6	Revisión del informe						

*Fuente: Elaboración propia año 2019*

## Anexo IV

### Recursos para la elaboración del trabajo profesional de graduación

Descripción	Valor	Total
<b>Recursos humanos</b>		<b>Q 0.00</b>
Personal de la empresa objeto de estudio	Q 0.00	
Docente asesor	Q 0.00	
Estudiantes de la Maestría		
<b>Recursos materiales</b>		<b>Q 1,550.00</b>
Papelería y útiles	Q 250.00	
Mobiliario y equipo	Q 800.00	
Material didáctico de información	Q 150.00	
Gastos de refrigerio	Q 350.00	
<b>Sub total</b>		<b>Q 1,550.00</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>		<b>Q 155.00</b>
<b>Total de recursos financieros</b>		<b>Q 1,705.00</b>

*Fuente: Elaboración propia año 2019*

# MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE SUCESIÓN



## **1. Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de sucesión para la empresa objeto de estudio.

### **Objetivos específico**

- Establecer un proceso adecuado para implementar el plan de sucesión
- Crear los formatos a utilizar para la implementación
- Lograr el desarrollo de los colaboradores de la organización

## **2. Alcance**

Definir de forma clara el procedimiento que se ejecute en el departamento de Recursos Humanos relacionados al proceso de Plan de Sucesión, revisando y analizando los datos recabados en la investigación para su aplicación y utilidad en beneficio de la organización y teniendo como base sus objetivos.

### **Estructura organizacional**

Los colaboradores con los que se realiza la investigación pertenecen al área administrativa de la organización; la empresa divide a sus equipos de trabajo en 5 niveles los cuales se presentan a continuación:

**Tabla No. 5**

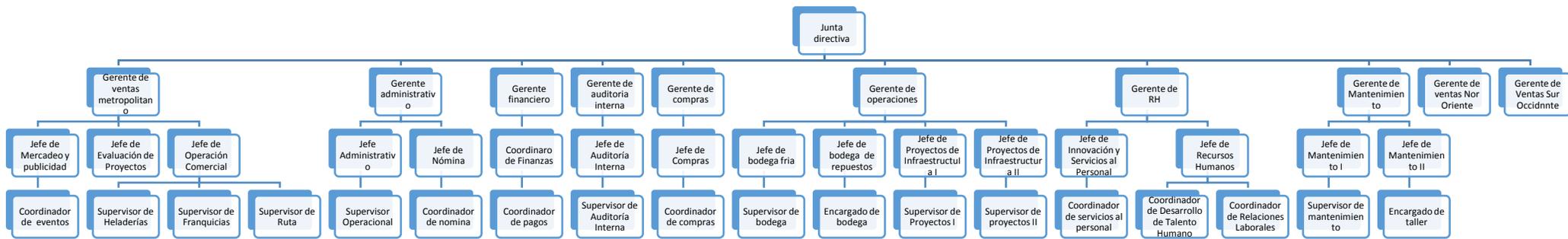
**Niveles ocupacionales de la organización**

Nivel Ocupacional		Característica	Población Objetivo
Operativo	Nivel 1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.	Auxiliares (ruta, bodega, administración) Conserje Carpintero Cocinera Guardian Mensajero
	Nivel 2	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contenidos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo, predominan actividades complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener.	Administrador (HP y admón.) Analistas Asistentes Comodin Digitador Pilotos / repartidores Técnicos Operador Mercadista Pre-venta / vendedor / Promotor Recepcionista / secretaria Desarrollador
Medio	Nivel 3	Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a terceros. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, en la ejecución de actividades y tareas.	Encargados Coordinadores Supervisores
Ejecutivo - Gerencial	Nivel 4	Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Responsable del diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para elaboración de productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, productos, equipo, herramienta, aplicaciones de software y teorías para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa.	Jefes
	Nivel 5	Competencia para la aplicación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles. Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Responsable de planificar, evaluar y transforma los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial.	Gerentes

*Fuente: Información proporcionada por la empresa objeto de estudio en el mes de julio de 2020*

## Ilustración No. 2

### Organigrama de la Empresa



**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos proporcionados por la empresa en mes de julio de 2020

La muestra seleccionada fue de 63 personas de la empresa objeto de estudio, que labora en el área administrativa. Los cuales comprenden a los ocupantes de las posiciones claves de la empresa y los trabajadores a suceder dichos cargos en un futuro. Los puestos claves de la empresa fueron determinados por la gerencia regional de Recursos Humanos siendo los puestos del nivel ocupacional 3, 4 y 5; como la empresa los maneja en la actualidad (Coordinadores, supervisores, encargados, jefes y gerentes).

Sin embargo, para poder iniciar con un plan de sucesión, es importante poder determinar que cargos resultarían más complejos reemplazar dentro de la organización, según ciertos indicadores.

Por ello para poder identificar los puestos críticos dentro de la empresa, se realizó una evaluación e ir puntuando diferentes variables, por medio de los descriptores de puestos se logró determinar que puestos podrían ser considerados para desarrollar un plan de sucesión, y así poder formar, desarrollar o capacitar, según sea el caso a de cada uno de los sucesores.

Los factores a evaluar son los establecidos en el siguiente cuadrante:

	Impacto en el negocio							Conocimientos y Habilidades			Mercado		
	Impacto operacional				Visión			Especialización			Tipo de perfil		
	Afecta al mismo puesto	Afecta el trabajo de otros	Departamento y áreas	Toda la empresa	Parcial	Amplia	Global	Avanzados	Complejos	Experto	Normal	Especialista	Experto
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Definición	Puestos orientados a suministrar información asistencia y soporte para el desarrollo de actividades operacionales.	El puesto es responsable, de brindar asesoría o consejo especializado, apoyo que influyen significativamente decisiones que impactan en el negocio, orientación a proyectos o servicios, funciones de staff	Responsabilidad de los resultados en conjunto con puestos o funciones similares dentro o fuera de la organización. Comparte con otra función o puesto la responsabilidad por el logro de resultados del negocio	El cargo es enteramente responsable de los resultados de su área y su impacto en resultados del negocio es directo	Requiere entender y situar la aportación de su actividad a la organización, así como la interpretación de sus objetivos con los de otras áreas en el corto plazo, sin que sea necesario la visión global de toda la organización	Requiere conocer aspectos críticos y prioridades de su área, realizando una interpretación integral con el fin de tomar decisiones en base a las necesidades estratégicas del negocio	Requiere identificar pautas y tendencias en su actividad, para ser capaz de anticiparse a los requerimientos estratégicos del negocio en el mediano plazo. Ajusta sus prioridades y decisiones en función de las necesidades de la organización y participa activamente	Se requiere amplio conocimiento sobre un área especializada	Requiere dominio de más de una materia compleja y especializada, manejo general de varias especialidades	Se requiere de amplio dominio en un área de conocimiento de importancia estratégica para la organización	El perfil para ocupar el cargo es de normal disponibilidad en el mercado, los conocimientos y experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional de complejidad esperado para el puesto	El perfil para ocupar el puesto requiere de grados de especialización en temas de mayor control para la organización	Requiere de conocimiento especializado en áreas que en el mercado están en desarrollo, siendo difícil encontrar disponibilidad de profesionales de este nivel en el mercado.
Ejemplo	Entrega de informes y servicios; soportes esporádicos con efectos muy indirectos en el resultado del negocio	Funciones de Staff, RRHH, Legal, Finanzas, A externos, entre otros. Servicios de soporte en general	Son parte de un equipo en la toma de decisiones. Comparten la toma de decisiones con pares	Lidera actividades que afecta directamente los resultados del negocio. cargos que controlan el impacto	Elige procedimientos y secuencias; resolución a partir de pautas funcionales generales	Desarrollo de planes, prioridades y procesos para alcanzar los objetivos	Libertad para considerar la dirección de desarrollo de las pautas del negocio	Tener un acabo entendimiento de procesos y sistemas. Responde al cómo	Especialización práctica y conceptual. Entendimiento técnico avanzado o especializado	Dominio de conceptos y principios. Responde a las preguntas del cómo y el por qué	Existe amplia disponibilidad en el mercado, inclusive en otras industrias.	Especialistas, incluso en área de staff	Cargos de expertos técnicos o conocimientos críticos para el negocio, con baja disponibilidad en el mercado.

**Fuente:** Elaboración propia, utilizando método de evaluación utilizado por la empresa objeto de estudio.

\*Se tomará como puesto clave quienes obtengan una ponderación mayor a 9 puntos.

Puestos	Impacto en el negocio				Conocimientos y Habilidades						Mercado			Puntos	Puesto clave
	Impacto operacional				Visión			Especialización			Tipo de perfil				
	Afecta al mismo puesto	Afecta el trabajo de otros	Departamento y áreas	Toda la empresa	Parcial	Amplia	Global	Avanzados	Complejos	Experto	Normal	Especialista I	Especialista		
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Coordinador de compras	1				1			1			1			4	No crítico
Gerente Administrativo Regional				4			3			4		2		13	Puesto crítico
Gerente de Auditoría Interna				4			3		2			2		11	Puesto crítico
Gerente de Compras			3			2			2			2		9	No crítico
Gerente de mantenimiento			3		1				2				3	9	No crítico
Gerente de Operaciones Guatemala				4			3			3			3	13	Puesto crítico
Gerente de Recursos Humanos Regional				4		2					1			7	No crítico
Gerente de Ventas Región Nor Oriente			3			2			2			2		9	No crítico
Gerente Financiero				4			3			3				12	Puesto crítico
Jefe Administrativo				4			3		2			2		11	Puesto crítico
Jefe de Auditoría Interna			3			3				3		2		11	Puesto crítico
Jefe de Bodega de Repuestos		2			1			1			1			5	No crítico
Jefe de Bodega Fría		2			1			1			1			5	No crítico
Jefe de Compras		2				2		1				2		7	No crítico
Jefe de Mantenimiento I	1				1			1				2		5	No crítico
Jefe de Mantenimiento II	1				1			1				2		5	No crítico
Jefe de Mercadeo y Publicidad			3			2			2			2		9	No crítico
Jefe de nómina			3			2			2			2		9	No crítico
Jefe de operaciones comerciales			3				3		2			3		11	Puesto crítico
Jefe de Proyectos de Infraestructura I		2				2				3			3	10	Puesto crítico
Jefe de Proyectos de Infraestructura II		2				2				3			3	10	Puesto crítico
Jefe de Recursos Humanos			3			2			2			2		9	No crítico
Supervisor de Franquicias	1				1			1			1			4	No crítico
Supervisor de Locales propios	1				1			1			1			4	No crítico

**Fuente:** Elaboración propia, basada en los descriptores de puestos de la empresa objeto de estudio.

Por lo tanto, los puestos clave, quedan de la siguiente manera:

Puestos claves	Cantidad de participantes
Gerente de Auditoría Interna	1
Gerente de Operaciones Guatemala	4
Gerente Financiero	2
Jefe Administrativo	5
Jefe de Auditoria Interna	3
Jefe de operaciones comerciales	8
Jefe de Proyectos de Infraestructura I	1
Jefe de Proyectos de Infraestructura II	1
Gerente Administrativo Regional	5

A continuación, se presentan los puestos actuales y los puestos sucesores después de la evaluación:

Puesto actual	Puesto califica para suceder
Jefe Administrativo	Gerente Administrativo Regional
Supervisor Operacional 01	Gerente Administrativo Regional
Supervisor Operacional 02	Gerente Administrativo Regional
Supervisor Operacional 03	Gerente Administrativo Regional
Supervisor Operacional 04	Gerente Administrativo Regional
Supervisor Operacional 05	Gerente de Auditoría Interna
Jefe de nómina	Gerente de Operaciones Guatemala
Jefe de operaciones comerciales	Gerente de Operaciones Guatemala
Supervisor de Franquicias 01	Gerente de Operaciones Guatemala
Supervisor de Franquicias 02	Gerente de Operaciones Guatemala
Supervisor de Locales propios 01	Gerente Financiero
Supervisor de Locales propios 02	Gerente Financiero
Supervisor de rutas 01	Jefe Administrativo
Supervisor de rutas 02	Jefe Administrativo
Supervisor de rutas 03	Jefe Administrativo
Jefe de Evaluación de Proyectos	Jefe Administrativo
Gerente de Ventas Región Sur Occidente	Jefe Administrativo
Supervisor de Proyectos I	Jefe de Auditoria Interna
Jefe de Proyectos de Infraestructura II	Jefe de Auditoria Interna
Supervisor de Proyectos II	Jefe de Auditoria Interna

Gerente Financiero	Jefe de operaciones comerciales
Coordinador de área de finanzas	Jefe de operaciones comerciales
Coordinador de Pagos	Jefe de operaciones comerciales
Gerente de Auditoría Interna	Jefe de operaciones comerciales
Jefe de Auditoría Interna	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de Auditoría Interna	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de Auditoría Interna	Jefe de operaciones comerciales
Supervisor de Auditoría Interna	Jefe de operaciones comerciales
Jefe de Mantenimiento I	Jefe de Proyectos de Infraestructura I
Jefe de Mantenimiento II	Jefe de Proyectos de Infraestructura II

A continuación, se desarrolla el procedimiento a seguir para la implementación de un plan de sucesión: (Formato de manual de procedimientos y flujograma proporcionado por la empresa)

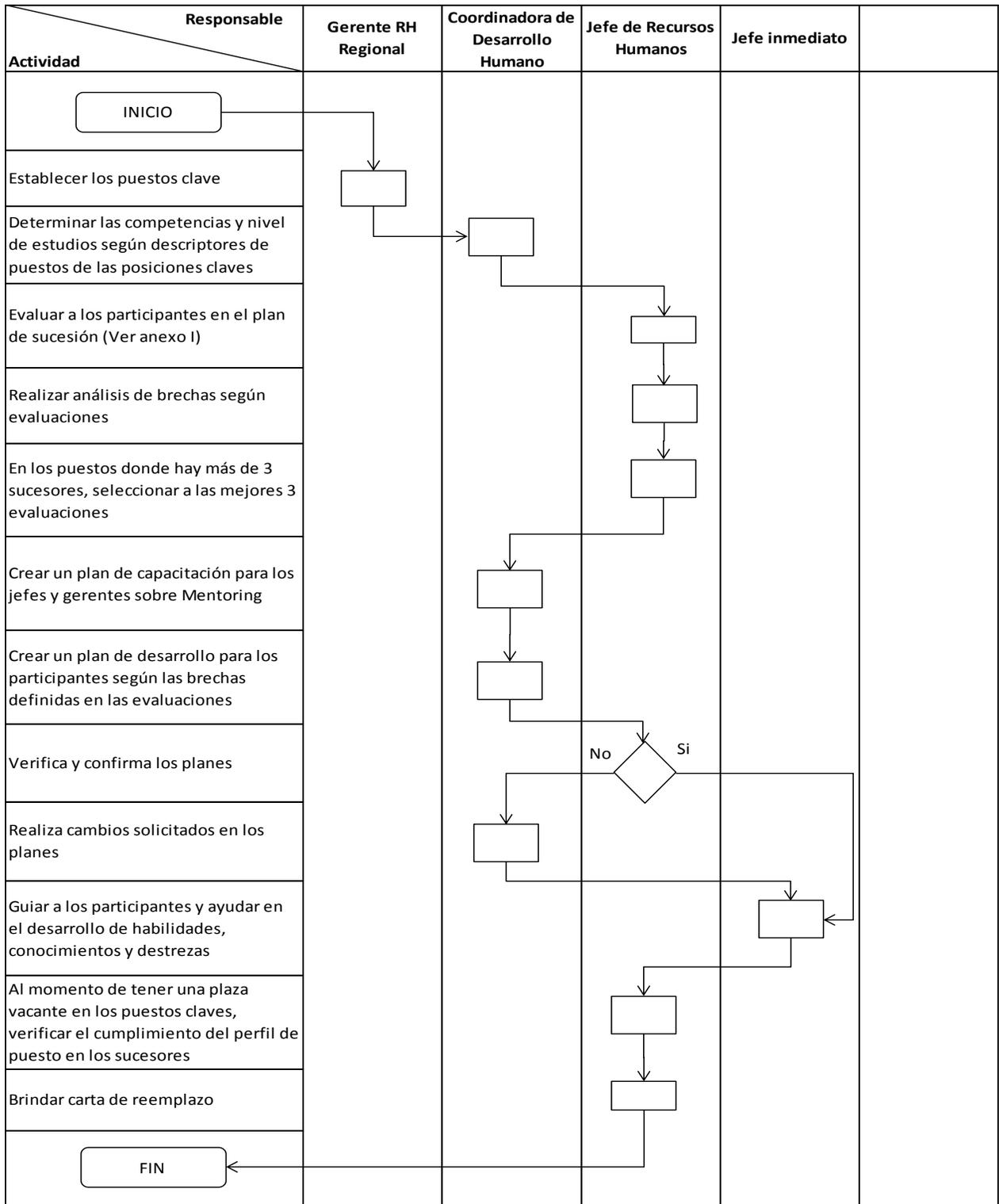
### 3. Descripción de actividades

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>Emisión:</b> Julio 2020	<b>Nombre del procedimiento:</b> Plan de Sucesión	<b>Vigencia:</b> Indefinido
<b>Procedimiento #:</b> 1	<b>No. De pasos:</b> 11	<b>Hojas:</b>
<b>Elaborado por:</b> Yaquelin Marisol Marroquín Linares		
<b>Inicia:</b> Jefe de Recursos Humanos		<b>Termina:</b> Jefe de Recursos Humanos
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>1</b>	Gerente de Recursos Humanos Regional	Establecer los puestos clave
<b>2</b>	Coordinadora de Desarrollo Humano	Determinar las competencias y nivel de estudios según descriptores de puestos de las posiciones claves
<b>3</b>	Jefe de Recursos Humanos	Evaluar a los participantes en el plan de sucesión (Ver anexo I)
<b>4</b>	Jefe de Recursos Humanos	Realizar análisis de brechas según evaluaciones
<b>5</b>	Jefe de Recursos Humanos	En los puestos donde hay más de 3 sucesores, seleccionar a las mejores 3 evaluaciones
<b>6</b>	Coordinadora de Desarrollo Humano	Crear un plan de capacitación para los jefes y gerentes sobre Mentoring (Ver anexo II)
<b>7</b>	Coordinadora de Desarrollo Humano	Crear un plan de desarrollo para los participantes según las brechas definidas en las evaluaciones
<b>8</b>	Jefe de Recursos Humanos	Verifica y confirma los planes

<b>9</b>	Jefe inmediato	Guiar a los participantes y ayudar en el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas
<b>10</b>	Jefe de Recursos Humanos	Al momento de tener una plaza vacante en los puestos claves, verificar el cumplimiento del perfil de puesto en los sucesores
<b>11</b>	Jefe de Recursos Humanos	Brindar carta de reemplazo
<b>Revisado por:</b>		<b>Firma:</b>
<b>Aprobado por:</b>		<b>Firma:</b>
<b>Vo.Bo Responsable:</b>		<b>Firma:</b>

### 4. Diagrama de flujo

	<b>PLAN DE SUCESIÓN</b>	Código: <b>PR.RH.04</b>	
		Versión 1	Pág. 1 de



## **Anexos**

## **Anexo I**

### **CASO: EL PLAN INNOVA DE LA EMPRESA LA MEJOR**

Con la finalidad de incrementar la aportación de los productos innovadores a las ventas de la compañía en el mercado nacional, La Mejor España decidió desarrollar en 1997 el Plan La Mejor Innova. La estrategia para conseguirlo es crear una cultura empresarial basada en que todos los empleados de la empresa, independientemente de su cargo y funciones, desarrollaran un espíritu de creatividad e innovación y participen en la generación y desarrollo de ideas para nuevos productos, promociones comerciales, áreas de negocio o procesos.

El proyecto tiene dos elementos claves: el Concurso a la Mejor Idea y el Premio a la Innovación. El primero de ellos tiene como objetivo permitir que todo el personal de La Mejor España (incluido los jubilados) aporte sus ideas para introducir innovaciones. Para ello, se han dispuesto buzones de sugerencias en las zonas de descanso de los distintos centros de trabajo y se ha creado un buzón electrónico dentro de la Intranet de la empresa.

Una vez aportada una idea, el empleado recibe comunicación periódica sobre la situación concreta de su propuesta y de la convocatoria en general. Para incentivar la participación, todos los participantes reciben un pequeño detalle y, en caso de que la idea sea viable, un regalo. Cerrado el concurso anual, un Comité de Innovación, compuesto por representantes de todos los departamentos, hace el cribado y selección de las ideas viables. Dado el visto bueno de este comité, la idea pasa a la cartera de proyectos futuros de la compañía y el ganador obtiene como premio un fin de semana para dos personas en una ciudad europea.

Paralelamente al concurso de ideas, todos los equipos de diseño que durante el año hayan lanzado o estén desarrollando una innovación participan en el concurso para obtener el Premio a la Innovación. Tras un acto en el que representantes de cada equipo expone su proyecto, los distintos Comités de Innovación (uno por cada unidad de negocio) votan la concesión del premio. El equipo ganador recibe, además de un trofeo y un diploma acreditativo, la participación en una actividad lúdica que fomente la integración del equipo.

Después de varias ediciones, el plan Innova parece haber alcanzado claramente sus objetivos. En 2001, se habían recibido casi 2.500 ideas y más de 100 se habían transformado definitivamente en innovaciones: el 45´8% fueron ampliaciones de gama, el 28.2% nuevos conceptos de productos, el 16.2% nuevos negocios y el 9.7% nuevas tecnologías. Este éxito de participación ha derivado en un incremento de las ventas de productos innovadores respecto del total de ventas desde el 5% hasta el 9´3%.

Entre las ideas más recientes que La Mejor ha decidido convertir en realidad –la compañía lanza setenta novedades cada año– destaca el gazpacho en lata Ozú, el nuevo envase de La Lechera con válvula antigoteo o la nueva gama de precocinados congelados Maggi Mediterráneo, que incorpora platos como el arroz negro. Además de ideas brillantes, el programa Innova ha permitido a La Mejor reducir el periodo de lanzamiento de nuevos productos, que ha pasado de dieciocho a doce meses. (Escobar, 2009, p. 90).

Cuestiones:

- 1.- ¿Qué requisitos consideras necesario para implantar un sistema como este?
- 2.- Conociendo los productos que comercializa La Mejor, sugiere alguna posible innovación de producto.

## **ANALISIS DE UNA EMPRESA PRIVADA**

Un grupo de ingenieros que además son docentes se reúnen para analizar las opciones de atender los cursos masivos mediante el apoyo de la tecnología. Una vez analizadas diversas opciones, se concentran en la posibilidad de desarrollar un sistema de apoyo a la enseñanza usando internet. Luego de un breve estudio de mercado definen las características del producto y las posibilidades de comercialización. Profundizando en aspectos técnicos y comerciales de la idea se convencen que hay posibilidades de desarrollar y vender el producto en el país. Calculan que los recursos necesarios arman un plan de negocios, convencen a varios inversores y deciden crear una empresa de desarrollo de software para internet que se focalizará en el área de la educación a distancia. Los primeros estudios de mercado posicionan muy bien al producto y surgen excelentes posibilidades de ventas locales que se procesan lentamente por la recesión general. La estrategia, tal vez influenciada por aspectos emotivos, fue donar el producto a instituciones de enseñanza gratuita para tener rápidamente una gran plataforma instalada.

Para el resto del mercado local, se fijaron condiciones de comercialización accesibles que permitieron posicionar el producto en muy poco tiempo como un estándar nacional muy bien reconocido. La calidad técnica del producto demostró ser muy buena y recogió amplios elogios tanto locales como internacionales, lo que fue convenciendo a los directores de la potencialidad de la empresa como productora de software para internet. Con el correr de los meses y la experiencia recogida se decidió que la empresa también operaría como editora de contenidos educativos, generando un servicio complementario de alto valor agregado, que podía convertirse en un buen negocio. El proyecto inicial estaba demostrando ser consistente y la recuperación de la inversión se completaría en un período de 4 años con buenas perspectivas de futuro, aún sin contar con las ganancias derivadas de la edición de contenidos. Unos meses después comenzaron los contactos internacionales para colocar el producto educativo con una estrategia similar en el mercado regional lo que aparentemente venía también bien aspectado. Fue entonces cuando una empresa internacional ofreció comprar los derechos sobre el producto fuera

del país para integrarlo a un sistema world class de administración de instituciones educativas que ya poseía. La oferta económica realizada fue muy tentadora porque permite a los socios recuperar la inversión realizada y obtener un 200% más de lo que habían invertido hacía menos de un año y medio. Los accionistas luego de analizar las opciones no lograron tener un acuerdo respecto de la conveniencia o no de aceptar la oferta, porque tienen visiones diferentes de lo que representa el negocio y pasaron a un cuarto intermedio. Por un lado, están quienes desarrollaron la idea y quieren mantener el producto y por otro, quienes solo aportaron capital y son partidarios de venderla, mientras un tercer grupo todavía no tomó posición. (Escobar, 2009, p.30).

1. Si Ud. es partidario de conservar la empresa: ¿Qué argumentos empresariales manejaría para convencer a los indecisos?
2. De la misma manera, ¿cuáles piensa que serían los argumentos principales de los socios que tienen postura vendedora y cómo los contrarrestaría?

## COMPETENCIAS

**Instrucciones:** Lea con detenimiento las competencias asignadas al puesto clave en la evaluación.

- Las competencias son escogidas de acuerdo al descriptor del puesto.
- Cada una de las competencias refleja la descripción de la misma
- Calificar según lo que puede observar en la resolución del caso y según la respuesta final

<b>Puesto clave:</b>	Jefe de operaciones comerciales					
<b>Fecha:</b>						
<b>Posible sucesor:</b>						
COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Calidad en el trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.					
Comunicación	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.					
Negociación	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada					

	negociación.					
Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza las tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.					
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.					
Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.					
Grado de Conocimiento Técnico	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (conocimiento de paquetes informáticos básicos).					
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>PORCENTAJE OBTENIDO / (70%)</b>						
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>						
HABILIDAD Y/O DESTREZA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.					
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los					

	mismos.					
Adaptabilidad	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.					
Trabajo bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.					
Capacidad de manejar múltiples tareas	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.					
Coordinación y Liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.					
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>PORCENTAJE OBTENIDO / (15%)</b>						
<b>COMPORTAMIENTOS</b>						
COMPORTAMIENTO	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Actitud ante la empresa	Capacidad de defender los intereses de la empresa y adherirse a sus lineamientos.					
Actitud ante su jefe	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos.					

Actitud ante los compañeros	Forma en la que se relaciona con sus compañeros					
Actitud ante el cliente	Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente.					
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.					
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.					
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>PORCENTAJE OBTENIDO / (15%)</b>						
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>						

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

## Anexo II

### Plan de desarrollo de competencias

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

<b>Nombre del colaborador:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Jefe / Supervisor directo:</b>	

Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Objetivo #1			1.1 Actividad 1			
			1.2 Actividad 2			
			1.3 Actividad 3			
			1.4 Actividad 4			
			1.5 Actividad 5			
2. Objetivo #2						
3. Objetivo #3						
4. Objetivo #4						

COMENTARIOS

Firmas

	91	
--	----	--

Jefe / supervisor

Colaborador

**Anexo III  
Presupuesto**

<b>Plan de Capacitación</b>		
<b>Responsable</b>	<b>Empresa</b>	<b>Período</b>

Tipo		Nombre del Curso	Objetivo del Curso	Duración en Horas	GRUPO OBJETIVO	Capacitador	Fecha	Costo	Registro
Interno	Externo				Puesto				
	<b>X</b>	Cómo ser Jefe entrenador	Desarrollar las habilidades del personal ocupante de puesto de jefe que ayudará a desarrollar a su equipo de trabajo	8 horas	Jefes y Gerentes	Top Consulting Training	Noviembre	Q12,300.00	Diploma de participación
	<b>X</b>	Coaching one to one	Desarrollar la habilidad de generar una comunicación efectiva entre jefe y colaborador	3 horas	Jefes y Gerentes	Seminart	Diciembre	Q6,500.00	Diploma de participación
<b>Presupuesto</b>								Q18,800.00	

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Aprobado \_\_\_\_\_

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1 Organigrama de puestos que formarán parte del plan de sucesión .....	24
--	----

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Niveles ocupacionales de la organización .....	23
Tabla No. 2 Puestos Claves .....	35
Tabla No. 3 Puestos a suceder (Jefes y Gerentes) .....	42
Tabla No.4 Puestos a suceder (Supervisores, coordinadores y encargados) .....	50

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1 Género .....	27
Gráfica No. 2 Edad.....	28
Gráfica No. 3 Antigüedad laboral.....	28
Gráfica No. 4 Total de participantes .....	29
Gráfica No. 5 Total de participantes Jefes y Gerentes .....	31
Gráfica No. 6 Cuando tiene una vacante en su equipo de trabajo, ¿prefiere contratar a un externo u optar por alguien interno? .....	31
Gráfica No. 7 Como líder del equipo ¿considera importante desarrollar un plan de sucesión en su departamento?.....	32
Gráfica No. 8 ¿En qué considera usted que podría aportar un plan de sucesión en su departamento? .....	33
Gráfica No. 9 ¿Al desarrollar un plan de sucesión cree que se lograría retener al personal? .....	34
Gráfica No. 10 ¿Qué puestos considera que son clave en su departamento? .....	35
Gráfica No. 11 ¿Considera que su equipo de trabajo cuenta con las competencias necesarias para ocupar un puesto clave?.....	36
Gráfica No. 12 ¿Estaría dispuesto a ayudar a desarrollar las habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas de su equipo de trabajo?.....	37
Gráfica No. 13 Si un colaborador desea ir a una capacitación, ¿Usted le autorizaría que faltara a labores?.....	38
Gráfica No. 14 ¿Estaría dispuesto a ser flexible con los horarios para que sus colaboradores puedan continuar estudiando? .....	39
Gráfica No. 15 En el puesto que usted desempeña, ¿Cuáles considera que son sus principales competencias? .....	40
Gráfica No. 16 Si un colaborador de su equipo quisiera aplicar a una plaza en otro departamento. ¿Usted le apoyaría? .....	41
Gráfica No. 17 Si formara parte de un plan de sucesión ¿A qué puesto le gustaría aplicar? .....	42
Gráfica No. 18 Total de participantes .....	43

Gráfica No. 19 ¿Considera importante desarrollar un plan de sucesión en su departamento? .....	44
Gráfica No. 20 ¿En qué considera usted que podría aportar un plan de sucesión en su departamento? .....	45
Gráfica No. 21 ¿Al desarrollar un plan de sucesión cree que se lograría retener al personal? .....	45
Gráfica No. 22 ¿Considera que su puesto es clave en su departamento? .....	46
Gráfica No. 23 ¿Estaría dispuesto a asistir a capacitaciones para desarrollar sus habilidades y conocimientos? .....	47
Gráfica No. 24 ¿Estaría dispuesto a continuar estudiando? .....	47
Gráfica No. 25 En el puesto que usted desempeña, ¿Cuáles considera que son sus principales competencias? .....	48
Gráfica No. 26 ¿Le gustaría aplicar a otra plaza? .....	49
Gráfica No. 27 Si formara parte de un plan de sucesión ¿A qué puesto le gustaría aplicar? .....	49