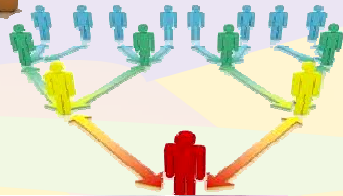


POSTOBON

PLAN de SUCESIÓN



**PLAN DE SUCESIÓN PARA CARGOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA POSTOBÓN
S.A COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL RR HH**

**JUAN FELIPE PIEDRAHITA AMIN
DIONISIO LÓPEZ RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS
2011**

**PLAN DE SUCESIÓN PARA CARGOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA POSTOBÓN
S.A COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL RR HH**

**JUAN FELIPE PIEDRAHITA AMIN
DIONISIO LÓPEZ RAMIREZ**

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor Metodológico
ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA
Trabajador Social - Esp. en Gerencia de RR HH

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS
2011**

Cartagena de Indias, D. T y C. 30 de septiembre 2011

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
Cartagena.

Cordial saludo

Me permito informarles que he seguido paso a paso la metodología del Trabajo de grado titulado "**PLAN DE SUCESIÓN PARA CARGOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA POSTOBÓN S.A COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL RR HH..**", realizado por los estudiantes **JUAN PIEDRAHITA AMIN** y **DIONISIO LÓPEZ RAMIREZ**, en el cual me desempeñé cumpliendo la función de Asesor Metodológico, por lo tanto manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,



ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA
Asesor Metodológico

Cartagena de Indias, D. T y C. 30 de septiembre 2011

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
Cartagena.

Cordial saludo.

Por medio de la presente estamos haciéndoles entrega del trabajo final de grado titulado “**PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN PARA CARGOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA POSTOBÓN S.A COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL RR HH.**”, como requisito reglamentario para optar al título de Administrador de empresas.

Atentamente,

JUAN PIEDRAHITA AMIN
Código: T00015510
CC. 1047372930

DIONISIO LÓPEZ RAMIREZ
Código: T0015497
CC. 1047394053

Cartagena de Indias, D. T y C. 30 de septiembre 2011

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
Cartagena.

Cordial saludo

Nos permitimos comunicarles que los estudiantes **JUAN FELIPE PIEDRAHITA AMIN** y **DIONISIO LÓPEZ RAMÍREZ**, realizaron en esta empresa su trabajo de grado titulado **“PLAN DE SUCESIÓN PARA CARGOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA POSTOBÓN S.A COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL RR HH..”**, requisito exigido por la universidad para otorgarles su título profesional y apórtale a la empresa un Plan de Sucesión que es la necesidad sentida por la misma.

POSTOBÓN S.A., les proporcionó a los estudiantes toda la colaboración necesaria para que dieran cumplimiento hasta el final a su proyecto de grado y elaboraran para esta empresa su Plan de Sucesión.

Atentamente,

Cargo



Carta cesión de derechos patrimoniales

Cartagena de Indias, D.T.y C. 30 de septiembre 2011

Nosotros, **JUAN PIEDRAHITA AMIN y DIONISIO LÓPEZ RAMIREZ**, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado **“PLAN DE SUCESIÓN PARA CARGOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA POSTOBÓN S.A COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL RR HH..”**, producto de nuestra actividad académica para optar el título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

JUAN PIEDRAHITA AMIN
Código: T00015510
CC. 1047372930

DIONISIO LÓPEZ RAMIREZ
Código: T0015497
CC. 1047394053

ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Este trabajo producto de mi esfuerzo lo dedico:

A Dios por darme la perseverancia necesaria para llegar hasta esta etapa de mi vida cumpliendo así el sueño de ser un profesional para poder ayudar a mis seres queridos y a la sociedad.

A mi madre y hermanos los cuales día a día me inspiraron para llegar hasta aquí, con la frente en alto sabiendo que el día de mañana les brindaré mi apoyo así como ellos lo hicieron conmigo, siendo motivo de orgullo y superación, así como un ejemplo a seguir para mis hermanos menores.

A mi novia por ser un pilar de ayuda y motivación, cuidando de mi integridad y valores, motivándome a seguir adelante sabiendo que tengo muchas cosas importantes por realizar en mi vida.

A la universidad tecnológica de Bolívar, por ser la institución a través de la cual pude desarrollarme como persona y profesional, obteniendo así las herramientas necesarias para ser un profesional exitoso capaz de aportar mis conocimientos al crecimiento de la sociedad.

DIONISIO LÓPEZ RAMIREZ

Dedico este trabajo de grado:

A Dios por permitir que todo esto esté sucediendo, por darme la fuerza y el conocimiento necesario en el momento justo.

A mi familia por su apoyo, comprensión y tolerancia.

Y por último quiero dedicarles este trabajo a todos los educadores de la UTB que me ayudaron e hicieron que todo esto fuera posible.

JUAN F. PIEDRAHITA AMIN

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A todas aquellas personas que compartieron con nosotros a lo largo del camino e hicieron posible que llegáramos hasta aquí.

Principalmente y ante todo a Dios por brindarnos la oportunidad de vivir esta experiencia y llenar nuestra vida de bendiciones y nuevos retos haciendo cada una de las etapas de este recorrido gratificante para nuestra vida.

A nuestras madres Nazly Amín y Zayra Judith, por su apoyo, comprensión y tolerancia a lo largo de nuestra vida y carrera sobre todo en aquellos momentos donde más las hemos necesitado.

A todo el personal de Postobón S.A. los cuales nos abrieron las puertas de su empresa y nos brindaron apoyo y confianza a lo largo de nuestro proyecto de grado.

A nuestros amigos por estar ahí en las jornadas de estudio dentro y fuera de la universidad, también por brindarnos momentos de alegría y felicidad en el transcurso de nuestra carrera.

A nuestra asesora metodológica Adalgiza Céspedes de Leyva, porque con su conocimiento nos guió en todo el proceso investigativo, ayudándonos en los momentos de duda y enseñándonos su experiencia haciendo posible la culminación de nuestro trabajo de grado.

Agradezco a mis profesores, especialmente a Verónica Tordecilla y Netty Huertas las cuales depositaron toda su confianza en nosotros.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	21
INTRODUCCIÓN	23
0 MARCO GENERAL DEL ANTEPROYECTO	25
0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	25
0.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	28
0.3 OBJETIVOS	29
0.3.1 Objetivos general	29
0.3.2 Objetivos específicos	29
0.4 JUSTIFICACIÓN	29
0.5 DISEÑO METODOLÓGICO	31
0.6 HIPOTESIS	34
0.6.1 General	34
0.6.2 De trabajo	35
1 MARCO REFERENCIAL	36
1.1 ESTADO DEL ARTE	36
1.2 MARCO TEÓRICO	37
1.2.1 Necesidad del plan de sucesión en las empresas	38
1.2.2 Importancia del Plan de Sucesión. (P .S) para una empresa.	41
1.2.3 Beneficios del plan de sucesión	42
1.2.4 Condiciones para elaborar un plan de sucesión	43
1.2.5 Etapas del plan de sucesión	45
1.2.6 La Sucesión y su planeación	47
1.2.7 Eficacia del plan de Sucesión	48
1.2.8 Planes de sucesión teniendo en cuenta las competencias	49
1.2.9 Requisitos que debe tener un candidato para ser incluido en el plan	52
1.2.10 La Gestión por Competencias como herramienta de RR. HH	53
1.2.11 Ventajas que puede generar la gestión por competencias para el plan de sucesión	55
1.2.12 Técnicas para medir competencias	58
1.2.13 Importancia de la Evaluación de desempeño en la planeación de sucesión	59
1.3 MARCO CONCEPTUAL	61
2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A.	64
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A.	64

2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	69
2.3.1	Descripción de las funciones de los cargos ubicados en la estructura organizacional.	70
2.4	LÍNEA DE PRODUCTOS	74
2.5	MAPA DE PROCESOS	76
2.6	CLIENTES	76
2.7	COMPETIDORES	77
3	NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DEL RECURSO HUMANO QUE DEBE SER REMPLAZADO	78
3.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO	78
3.1.1	Resultados del Instrumento aplicado a los Jefes.	79
3.1.2	Resultados del instrumento aplicado a los candidatos al plan de sucesión	94
4	SELECCIÓN DE LOS CARGOS QUE HARAN PARTE DEL PLAN DE SUCESIÓN	110
5	COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS PARA LOS CANDIDATOS QUE HARÁN PARTE DEL PLAN DE SUCESIÓN	112
5.1	COMPETENCIAS LABORALES	112
5.2	COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA CARGO	118
6	PLAN DE SUCESIÓN	127
6.1	DESCRIPCIÓN DEL PLAN RESULTANTE DEL PROCESO INVESTIGATIVO.	127
6.1.1	Plan de sucesión	127
6.2	ASPECTOS BÁSICOS DE LA PROPUESTA DEL PLAN	128
6.2.1	Objetivos	128
6.2.2	Alcances	128
6.2.3	Evaluación y seguimiento	128
6.2.4	Resultados de la intervención	128
6.2.5	Implementación de la propuesta	128
6.3	CRITERIOS BÁSICOS QUE DEBE ABARCAR LA PROPUESTA DEL PLAN	129
6.4	Formato 1. Evaluación de desempeño	131
6.5	Formato 2. Matriz del plan de sucesión	136
6.6	Formato 3. Plan de sucesión	137
7	CONCLUSIONES	138
8	RECOMENDACIONES	140
	BIBLIOGRAFIA	141

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1. Pautas a tener en cuenta para elaborar un plan de sucesión.	40
Diagrama 2. Condiciones fundamentales que se deben cumplir para elaborar un plan de sucesión.	44
Diagrama 3. Etapas de un plan de sucesión exitoso	47
Diagrama 4. Requisitos a tener en cuenta para seleccionar un candidato	52
Diagrama 5. Criterios para identificar las necesidades del talento futuro en la empresa Postobón S.A.	104
Diagrama 6. Clasificación de competencias laborales	113

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tipo de productos	74
Cuadro 2. Diagnóstico de las necesidades del RR HH de Postobón a través de la Matriz DOFA	106
Cuadro 3. Cargos que participaran en el plan de sucesión	111
Cuadro 4. Listado de Competencias con base a las necesidades y requerimientos de cada cargo	116
Cuadro 5. Listado de competencias requeridas para suceder un cargo	117
Cuadro 6. Competencias requeridas para cada cargo a reemplazar	118

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Años de estar laborando en la empresa Postobón S.A.	79
Gráfico 2. Nivel de educación solicitado para ocupar el cargo actual.	80
Gráfico 3. Al momento de seleccionar un cargo clave prima la experiencia antes que cualquier otra cosa	81
Gráfico 4. Actualmente se encuentra en el mismo cargo al cual se vinculó en esta empresa?.	81
Gráfico 5. Identificas las funciones y las competencias requeridas para el cargo que desempeñas actualmente en la empresa?	82
Gráfico 6. Está conforme y satisfecho con el cargo que desempeña hoy, o preferiría ocupar otro cargo?	83
Gráfico 7. Ha ocupado usted otro cargo en la empresa y cuál fue la razón para ello?	83
Gráfico 8. Cómo se sintió en el cargo que ocupó temporalmente?	84
Gráfico 9. Le ha dado la empresa oportunidad de concursar para alguna vacante dentro de la empresa?	85
Gráfico 10. Usted está de acuerdo que la empresa le brinde desarrollo y crecimiento en el cargo que ocupa?	85
Gráfico 11. La empresa continuamente capacita a sus empleados para mejorar en su cargo?	86
Gráfico 12. Sabe Ud. si la empresa tiene planes de carrera y de capacitación?	87
Gráfico 13. Sabe que es un plan de carrera?	87
Gráfico 14. A escuchado hablar de los Planes de Sucesión?	88
Gráfico 15. Está usted de acuerdo que la empresa tenga un Plan de Sucesión?	89
Gráfico 16. Qué beneficio cree Ud. ganaría la empresa con la ejecución de un plan de sucesión?	89
Gráfico 17. ¿Cuáles son los cargos donde más se presentan problemas cuando no hay un miembro del equipo en la empresa que lo reemplace?	90
Gráfico 18. Aspectos que se deben tener en cuenta para seleccionar a un trabajador.	91
Gráfico 19. Usted como jefe, quienes considera serian los candidatos más idóneos para reemplazarlo?	92

Gráfico 20. Cuáles cree usted son la competencias que necesitaría tener su sucesor? Enumérelas:	92
Gráfico 21. Colaboración con el entrenamiento, aprendizaje y crecimiento de su posible candidato al plan de sucesión.	93
Gráfico 22. Tiempo de estar laborando en Postobón S.A.	94
Gráfico 23. Nivel de educación solicitado para el cargo que actualmente ocupa.	95
Gráfico 24. En el momento de su selección primó la experiencia antes que cualquier otra competencia?	95
Gráfico 25. En este momento ocupa el mismo cargo con el cual se vinculó a la empresa?	96
Gráfico 26. Tienes completamente identificadas las funciones y las competencias requeridas para el cargo que desempeña actualmente?	97
Gráfico 27. Está conforme y satisfecho con el cargo que desempeña hoy, o preferiría ocupar otro cargo?	98
Gráfico 28. En alguna ocasión ha ocupado usted otro cargo, como se sintió y cuál fue la razón?	99
Gráfico 29. La empresa da la oportunidad de concursar y capacitarse para alguna vacante?	99
Gráfico 30. Sabe si la empresa tiene planes de carrera y de capacitación?	100
Gráfico 31. Ha escuchado hablar Ud. de los Planes de Sucesión?	101
Gráfico 32. Está usted de acuerdo que la empresa diseñe un Plan de Sucesión?	102
Gráfico 33. Qué beneficios ganaría la empresa con el diseño e implementación de un plan de sucesión?	102
Gráfico 34. Cuál son los cargos donde más se presentan problemas cuando no hay un miembro del equipo en la empresa que lo reemplace?	103

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Tabla 1. Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas	50
Tabla 2. Ventajas de la gestión por competencias	56
Figura 1. Componente de la competencia personal.	51

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Recursos Administrativos	145
Anexo B. Cronograma de actividades	146
Anexo C. Estructura organizacional de Postobón S.A. (por departamentos)	148
Anexo D. Instrumento de recolección de la información	155

RESUMEN

El objetivo del estudio apuntó a elaborar un plan de sucesión para los cargos estratégicos en la empresa Postobón S.A, como instrumento de gestión del Recurso Humano, teniendo en cuenta las competencias requeridas para cada puesto, de manera que quedaran establecidos en una matriz los parámetros de los posibles sucesores. La idea del estudio partió de la necesidad de la empresa de planificar su talento futuro, para mejorar las restricciones originadas por la falta del titular de un cargo y aprovechar el conocimiento, habilidades y capacidades de los trabajadores más aptos y capaces, evitando perder la experiencia ganada durante años en la compañía. Para alcanzar el objetivo planeado fue necesario: -Identificar las necesidades actuales y futuras del recurso humano a ser remplazado en la empresa a través de una matriz DOFA. -Seleccionar los cargos de la empresa donde existen talentos desarrollados y potencial para suceder a futuro. -Determinar las competencias de los posibles candidatos que harán parte del plan de sucesión, las cuales deberán incluirse en la evaluación de desempeño. -Elaborar el plan de sucesión donde queden determinados las competencias requeridas de los posibles candidatos.

Método. Por el propósito o finalidades perseguidas se utilizó un tipo de Investigación aplicada. Por la clase de medios utilizados para obtener los datos se manejó la fuente documental y de campo, se aplicó un instrumento para recopilar la información, el cual contenía preguntas cerradas y de selección múltiple, cuyas respuestas después de tabuladas se presentaron a través de gráficos con su respectiva interpretación. El método de Muestreo que se utilizó fue el No probalístico a juicio y/o conveniencia del investigador. La población y muestra estuvo conformada por los directivos, jefes de departamentos y candidatos cesionarios. El nivel de investigación utilizado fue el descriptivo con un enfoque analítico; para hacer este análisis se cumplió un procedimiento que contempló 3 pasos antes de elaborar el plan.

La conclusión general y más relevante se enmarca en los beneficios que deja el plan de sucesión a la empresa, entre los cuales se mencionan: -un alto nivel de satisfacción, sentido de pertenencia y mucho más comprometimiento de los trabajadores con la empresa.- un RR HH mejor formado y con un buen desarrollo de competencias. -Coordina las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal. - Mantener actualizadas las evaluaciones de

desempeño. -Establecer un plan de carreras sistemático. -Comunicación interna eficaz entre los departamentos -Renovar e Innovar continuamente las descripciones de cargos y las hojas de vida de los empleados. -Identificar las necesidades de entrenamiento. -Planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de las competencias, personales, genéricas y específicas de cada trabajador. -Impulsa los planes de carrera para tener preparado el recurso humano idóneo y atender la movilización para evitar que los trabajadores con experiencia abandonen la empresa.

Palabras Claves: Competencias, evaluación de desempeño, formación y desarrollo, matriz de sucesión, plan de sucesión, plan de carrera.

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy las empresas se enfocan hacia un contexto cada vez más versátil, haciendo que sean muy pocas las variables que se puedan controlar dada la complejidad en que crecen los negocios. Asimismo están regidas por leyes, normas y medidas que se construyen para buscar su estructuración y organización, hecho que deteriora muchas veces la convivencia entre esta y el trabajador, por cuanto en ocasiones resulta difícil y complicada, de ahí, que pronosticar la continuidad de los empleados que son claves dentro de una empresa nunca es seguro.

En consecuencia, no planear quien sucederá esos trabajadores claves que se retiren pensionados o dejen la empresa por otra oportunidad de empleo, u otra razón en particular, pueden causar serios obstáculos y hasta pérdidas con grandes repercusiones para la compañía. Por cuanto esta no pierde solamente a un empleado, pierde también la sabiduría acumulada que van adquiriendo a través de los años y de su experiencia en el cargo sin dejar un sucesor, ya que la empresas casi nunca están preparadas para esta situación y/o no toman las debidas precauciones, o acciones proactivas para planificar las necesidades de talentos futuros y evitar que estos se vayan de la misma; pérdida que no puede ser superada sin un programa efectivo de sucesión, donde ese empleado pueda decir quién es la persona más idónea de acuerdo a sus competencias para sucederlo en el cargo e irlo formando para cuando llegue ese momento.

Asimismo, los funcionarios que les compete la función de hacer gestión en talento humano tienen una gran responsabilidad con su quehacer profesional, por cuanto una de las funciones más importantes radica en la capacidad que deben tener para detectar los posibles candidatos que reemplacen a las personas que ocupan en ese momento puestos vitales para el desarrollo de la compañía teniendo en cuenta su evaluación de desempeño, los perfiles de cada cargo y las competencias de cada trabajador, por ejemplo, si se piensa en empresas como Postobón, se puede precisar que en posiciones de mandos intermedios se encuentran personas que poseen las claves del funcionamiento de la empresa, y dejar esto en manos de una persona, es una estrategia equivocada del empresario, que en primer lugar pone en riesgo la empresa y en segundo lugar crea una sobrecarga de responsabilidad en la persona que lo posee, negándole incluso en ocasiones el derecho a faltar en caso de estar

enfermo o en un viaje de vacaciones si fuere el caso, pues en ese momento hay que hacerlo venir de donde esté, porque no hay nadie que pueda reemplazarlo dentro de la organización. Ahora bien, cuando un empleado tiene potencial de desarrollar funciones de mayor responsabilidad en la empresa, es beneficioso y recomendable que esta tenga como política de promoción, la detección y formación de otro funcionario para su reemplazo. Esto, además de garantizar una continuidad con los trabajadores que ya conocen la empresa y cuyo trabajo, responsabilidad y entrega se ha seguido de cerca, permite observar también las capacidades del él como formador y las habilidades para generar equipo, competencias claves en cualquier directivo o mando medio.

El propósito de este trabajo, partió de la necesidad que tiene Postobón S.A., de superar los problemas e inconvenientes que se presentan cada vez que se va un funcionario que ocupa un puesto clave o vital dentro de la organización. En consecuencia, la empresa manifestó la inquietud al grupo investigador de buscar una estrategia de gestión que sirviera al profesional de RR HH para minimizar y/o solucionar este problema, de allí surgió la idea de hacer un estudio de los cargos estratégicos de la empresa con el propósito de presentarle una propuesta apuntada hacia un plan de sucesión de sus puestos claves y/o estratégicos, ya que desde nuestro rol como administradores estamos convencidos que es importante destacar que esta estrategia garantizará la continuidad del negocio sin producir ningún tipo de choque administrativo, pero ante todo generará una cultura donde los trabajadores son un recurso valioso, que interactúan de manera desinteresada, compartiendo su experiencia y conocimiento con otros trabajadores, enriqueciéndose mutuamente y cuidando el futuro y crecimiento de la empresa pero también de su carrera profesional.

En consecuencia, el alcance del estudio se encaminó a elaborar un plan de sucesión que se anticipara a suplir las carencias y dificultades de su recurso humano estableciendo a través de una matriz los parámetros que deben cumplir los posibles sucesores, identificando los puestos claves de la empresa que deben ser sustituidos y los candidatos más competentes para hacer parte del plan, evitando traer personal de fuera que no conoce la empresa, impidiendo así el impacto al fuerte cambio que puede producir entre los trabajadores antiguos y la pérdida de la continuidad y experiencia, estimulando el progreso y desarrollo profesional de sus trabajadores.

O. MARCO GENERAL DEL ANTEPROYECTO

0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El recurso humano en una organización se constituye hoy como una ventaja competitiva, por cuanto el fin último del trabajo que él realiza, descansa en un trabajador encargado de ejecutar una determinada tarea, diseñar una solución, tomar una decisión y controlar un resultado. De ahí, que los ingresos y egresos en una empresa dependen de la buena gestión que realizan las personas; lo que las coloca en una posición más ventajosa con respecto a la competencia, ya que las decisiones que toman estas, añaden o quitan valor económico a la misma.

No obstante, puede resultar que, para que una empresa genere y mantenga una ventaja competitiva sostenible y duradera, debe no solo tener los elementos organizacionales convenientes; sino también, contar con un buen recurso humano mejor calificado para cumplir con sus responsabilidades.

Roberto González (2005), empresario y emprendedor afirma que es indispensable para una empresa asegurar la continuidad y permanencia del negocio en el tiempo, identificando, desarrollando y monitoreando a su personal con mejor desempeño y alto potencial, para que sean ellos quienes ocupen posiciones estratégicas, y así, se cree valor mediante la gente.

A su vez, Porter (1990) infiere, que una posición estratégica es aquella, que dentro de la organización tiene a cargo la determinación y evaluación de las alternativas para cumplir la misión y alcanzar los objetivos organizacionales. Generalmente, estos cargos son aquellos que tienen atribuciones y responsabilidades directivas o los que, por su naturaleza están relacionados a un ámbito de negocio específico, por esta razón son considerados como *cargos estratégicos* dentro de la empresa. De hecho, en estas posiciones se crea valor cuando se detecta el talento a tiempo y se le desarrolla con el fin de garantizar, que el personal de alto desempeño esté preparado para asumir el mando de la organización cuando los directivos y jefes abandonen su cargo.

Por tanto, el proceso de recursos humanos que tiene como objetivo, identificar y formar a los potenciales sucesores de las posiciones estratégicas, es lo que se conoce como *Planificación de la Sucesión*.

En ese orden de ideas, este proyecto investigativo tiene su origen, a partir de la necesidad que tiene la empresa Postobón S.A. de realizar un estudio para proponer un plan que identifique los posibles cesionarios de los puestos claves y/o vitales que puedan suplir a sus directivos en el momento que sea necesario, ya que establecer una reserva de personal capacitado constituye un factor clave de preparación para lograr verdaderos resultados en la empresa, tanto en el presente como también pensando hacia el futuro.

Uno de los aspectos que establece la misión de Postobón S.A. es apalancar su talento humano y generar oportunidades de desarrollo profesional y personal, el cual se realiza a través del formato de evaluación de desempeño, a partir del cual se identifica el recurso que se va a promover pero no pensando en suceder un puesto clave, sino para identificar las necesidades de entrenamiento; igualmente los planes de desarrollo del Recurso Humano actualmente son manejados dependiendo de las necesidades que se vayan presentando en el día a día y la formación se realiza externamente a través de un convenio con el SEIPAC[♦].

En consecuencia, algunas de las principales dificultades que presenta la empresa objeto de este estudio se origina a partir de su recurso humano, pues actualmente no se tiene en cuenta dentro de sus actividades y programas planes para suceder su personal estratégico, ni mucho menos se prepara a los posibles sucesores de los puestos claves, lo que genera los siguientes problemas:

- ⊕ *Desconocimiento de planes para suceder los puestos claves* por parte de la empresa y su personal, por esta razón no existen trabajadores preparados para asumir un cargo estratégico.
- ⊕ *No se planifican las personas que sucederán los puestos vitales* dentro de los diferentes departamentos de la empresa, lo que origina muchas veces un caos administrativo.
- ⊕ *Los puestos se suplen generalmente después que se presenta el retiro del titular*, no con antelación y lo hacen sin tener en cuenta los perfiles de cargos

[♦] Universidad de Medellín

requeridos para ese puesto, ni las competencias que tiene ese posible sucesor, poniéndose en riesgo sus procesos productivos y muchas veces ocasionando cuellos de botella por la falta de preparación, formación y entrenamiento de la persona que va a suplir esa posición.

- ⊕ *Actualmente los cargos claves son remplazados por auxiliares de los departamentos.* Si es por corto tiempo no se tiene en cuenta los perfiles ni las competencias propias del cargo, si es a largo plazo se le da la formación sobre la marcha y sobre lo que se vaya presentando en el día a día, esto ha ocasionado serios contratiempos en la entrega de pedidos a los clientes por atrasos en la producción y por consiguientes gastos extras a la empresa.
- ⊕ *Presión e incertidumbre al tener que seleccionar externamente al Talento Humano* cada vez que se presenta la vacante de un jefe, es a partir de ese momento que la administración conceptúa que no hay nadie al interior de la empresa que lo pueda remplazar; hecho que repercute en un incremento de los costos de la misma, tanto en el proceso de selección, como en el de inducción y entrenamiento, asimismo, se presentan tiempos improductivos que también generan costos muy altos para la compañía, mientras se entrena a la persona seleccionada que es vinculada por primera vez y que desconoce el funcionamiento de la empresa, hecho que también crea malestar entre los trabajadores antiguos, por cuanto al interior de la organización si hay recurso humano apto y dispuesto para asumir nuevos retos, pero no se da la oportunidad a los mismos de suceder el cargo vacante, pues siempre es traído de fuera.
- ⊕ *Temor y riesgo de la empresa de perder la inversión en tiempo y dinero* si la persona seleccionada no es la idónea para ocupar esa posición, o no se ajusta al perfil requerido, por lo tanto hay que volver a empezar el proceso de selección, lo que constituye tiempos muertos y por consiguiente el incumplimiento al cliente.
- ⊕ *Carga laboral que se genera en las personas que quedan,* resultado de no planificar el sucesor de un cargo con antelación a la partida del titular, la cual es una de las consecuencias más marcadas en esta empresa lo que hace que la calidad del trabajo disminuya y se generen atraso en la entrega del producto al cliente.

Teniendo en cuenta la problemática anteriormente expuesta; para Postobón S.A. se hace necesario e imprescindible elaborar un estudio para planear una

estrategia acertada que sirva como instrumento de gestión a RR HH para dar solución a los problemas presentados.

En razón a lo anterior, se plantó la siguiente pregunta de investigación: *¿Qué instrumento de gestión del RR HH, deberá elaborar la empresa Postobón S.A. para suplir los cargos estratégicos y fijar los parámetros requeridos de los posibles sucesores, de manera que se minimicen los problemas anteriormente planteados?*

0.2 DELIMITACIÓN

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena, en la empresa Postobón S.A ubicada en la zona industrial del barrio Bosque diagonal 21 20-114. Se inició en la tercera semana del mes de enero del año 2011 y finalizó con la entrega del informe final en la fecha que estipuló la Universidad. La temática del estudio apuntó a elaborar un plan de sucesión para los puestos claves (directivos y jefes de departamentos) de la empresa Postobón S.A., de la ciudad de Cartagena, teniendo en cuenta las competencias laborales y los perfiles ocupacionales para el cargo determinado, necesarios para definir los parámetros que deben cumplir los posibles candidatos a suceder en esos puestos a corto, medio y largo plazo, lo que evita tener que depender de un solo candidato o traerlo de fuera para posteriormente preparar su formación y adiestramiento.

El proyecto se enmarcó en la línea de Investigación de **Gestión y Estrategia Empresarial**². Esta línea aborda los temas relacionados con la asesoría y producción académica en las aéreas de la administración de empresas, dentro de los temas centrales de la línea, se estudian: las estrategias organizacionales.

Asimismo, este trabajo se realizó específicamente para la empresa Postobón S.A., ya que era una necesidad sentida por ésta empresa y quien finalmente se beneficiará con los resultados del proceso investigativo, para ser utilizado posteriormente por RR HH como un instrumento de gestión llegado el momento de la partida del titular del cargo; pero el estudio puede aplicarse en otros campos empresariales interesados con los resultados de esta investigación, de hecho la

² Grupo de Investigación en Gestión y Estrategia empresarial.(2000) iDe Universidad Tecnológica de Bolívar. Clasificación en Colciencias: A (GrupLAC). hcalvo@unitecnologica.edu.co

elaboración de este estudio es un paso adelante para fijar los parámetros que debe tener un sucesor de puestos estratégicos en cualquier empresa.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 El objetivo general: Elaborar un plan de sucesión para los cargos estratégicos en la empresa Postobón S.A, como instrumento de gestión del Recurso Humano, a través de las competencias requeridas para cada puesto, de manera que queden establecidos en una matriz los parámetros de los posibles sucesores.

0.3.2 Objetivos específicos:

- ⊕ Identificar las necesidades actuales y futuras del recurso humano a ser remplazado en la empresa Postobón a través de una matriz DOFA.
- ⊕ Seleccionar los cargos de la empresa donde existen talentos desarrollados y potencial para suceder a futuro.
- ⊕ Determinar las competencias de los posibles candidatos que harán parte del plan de sucesión, las cuales deberán incluirse en la evaluación de desempeño.
- ⊕ Elaborar el plan de sucesión donde queden determinados las competencias requeridas que deben cumplir los posibles candidatos.

0.4 JUSTIFICACIÓN

Juan Martínez de Salinas, sostiene que la sucesión es la elección por parte de la dirección de una empresa de escoger a los colaboradores que previsiblemente les sustituirán ciertos cargos importantes y a los cuales se les debe preparar para su continuidad (2007). De ahí parte la necesidad que tienen las empresas hoy día, de encontrar un instrumento de gestión que les sirva para descubrir aquellos trabajadores aptos para cargo estratégicos y de responsabilidad, además le ayuda a sus directivos a detectar su posible sucesor de manera efectiva y razonable, que le asegure, que la persona es la adecuada, que trabaja en el puesto adecuado, en el momento adecuado, para realizar las tareas adecuadas y proporcionar los resultados deseados. Asimismo con esta investigación se pretendió demostrar las ventajas e importancia de contar con un plan de sucesión bien trazado, ya que es una herramienta clave para la estrategia colectiva de la empresa, que lucha contra

el envejecimiento de su capital humano y contra la pérdida de capacidades y experiencia de los empleados.

En consecuencia, para la empresa Postobón S.A fue pertinente realizar esta investigación, por cuanto sus resultados apuntaran a elaborar su plan de sucesión donde se establezcan los parámetros necesarios que debe tener el posible candidato y de esta manera empezar a planear y direccionar el futuro de la empresa, con el propósito de no perder la continuidad de esos empleados que pueden ser los nuevos sucesores; al mismo tiempo será de gran utilidad para el profesional de RR HH que tiene a su cargo esta ardua labor dentro de la empresa, pues le servirá como un instrumento de trabajo esencial para escoger los posibles candidatos y planear su preparación, de manera que se minimicen los problemas causados por la falta del remplazo del titular retirado o por retirar.

No obstante, una empresa que cuente con un plan de sucesión como instrumento de gestión, puede anticiparse y sabe identificar los puestos clave de la misma, que están bloqueados o sin evolución por falta de sustitutos adecuados, puede reducir el impacto brutal que tiene en cualquier organización el cambio de ese titular, asimismo se puede estimular el ascenso profesional en función de la continuidad de la empresa y de la adquisición de experiencia por parte de los trabajadores más aptos. Además de lo anterior, para Postobón S.A. sería ventajoso contar con los resultados de este estudio, ya que se podrían reducir los costos de capacitación y entrenamiento de personal nuevo, pues en este instrumento de gestión, también se incluirían planes de carrera encaminados a desarrollar competencias en los colaboradores más opcionados y de esta manera contarán con trabajadores más leales, minimizando el riesgo de abandonar la empresa y perder un conocimiento y una experiencia lograda a través de muchos años.

Entre tanto, será oportuno y conveniente para los trabajadores contar con este estudio, ya que el plan de sucesión les brindará la oportunidad de hacer una carrera administrativa dentro de la empresa, al mismo tiempo les motiva a progresar en su formación académica y mejorar su desempeño laboral como también fortalecer sus competencias, de esta manera se sentirán muy satisfechos de ser parte activa de la organización, permitiéndoles alcanzar así sus objetivos personales.

Para el grupo investigador realizar este proyecto investigativo fue relevante ya que se constituye en un reto en lo personal y profesional por la satisfacción del deber cumplido, pues le dejará como aporte a la empresa Postobón S.A. un buen instrumento de trabajo para su Recurso Humano y de alguna manera le garantizará la continuidad de sus trabajadores más calificados en experiencia y sapiencia, quienes van a sentirse orgullosos de pertenecer a esta gran familia que se preocupa por su bienestar y desarrollo profesional. Como estudiantes será importante realizar este estudio, porque además de la experiencia que representa el proceso investigativo como tal, se da la oportunidad de presentarlo como proyecto de grado para optar al Título de Administrador de Empresas, además de poner en práctica los conocimientos vistos durante la carrera, lo cual le permitirá en el futuro responder desde su rol de Administrador a nuevos retos.

Finalmente y después de todo lo anotado, el proyecto le aportará a la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Bolívar una temática nueva que puede ser consultada entre sus estudiantes de pregrado y postgrado para posteriores estudios, por cuanto es un tema nuevo y de actualidad en el sector empresarial, lo que va a permitir que estudiantes y docentes desarrollen e impulsen mucho más estos temas que brindan excelentes beneficios a las empresas que lo pongan en marcha.

Se espera que con los resultados de este estudio se logre:

- ⊕ Identificar las necesidades de los puestos claves en la empresa.
- ⊕ Definir los empleados que pueden aplicar como candidatos teniendo en cuenta la evaluación de desempeño y su nivel de competencias.
- ⊕ Determinar los parámetros requeridos para los posibles candidatos
- ⊕ Diseñar un plan de sucesión con base a las necesidades de la empresa Postobón S.A.
- ⊕ Incluir el plan de carrera para el personal seleccionado.

0.5 DISEÑO METODOLÓGICO

- ⊕ *Por el propósito o finalidades perseguidas se utilizó un tipo de Investigación aplicada, por cuanto se aplicaron los conocimientos adquiridos durante la carrera para planear el plan de sucesión que necesitaba la empresa Postobón S.A., dando respuesta al problema planteado.*

- ⊕ *Por la clase de medios utilizados para obtener los datos se manejó la fuente documental y de campo.* La documental se realizó apoyada por las *fuentes secundarias*, como trabajos previos, documentos de la empresa como planeación estratégica, organigrama, políticas, reglamentos, evaluaciones de desempeño, descripciones de perfiles de cargos, manuales, facilitados por la empresa, e información de las páginas Web con todo lo referente al tema para recopilar la información necesaria que apunte al logro del objetivo propuesto, Hernández Sampieri (2001). También se utilizó *como fuente primaria la encuesta*, la cual se aplicó a los trabajadores que cumplían los parámetros para ser los posibles candidatos, igualmente se aplicó a los titulares de los cargos a suceder, con propósito de obtener datos relevantes que de otro modo serían muy difíciles conseguir, ya que es la única forma de conocer realmente la necesidad de la empresa. La encuesta constó de preguntas cerradas y abiertas para dejar libertad a sus respuestas, las que posteriormente se codificaron para realizar la tabulación correspondiente. Estas dos fuentes se complementaron con las *visitas a la empresa o trabajo de campo*, a través de las cuales se observó el proceso y se seleccionó la información útil para el estudio, pero sin intervenir ni manipular el fenómeno observado, dicha información se analizó posteriormente para hacer las debidas argumentaciones e interpretaciones. Arias F. (1999).

- ⊕ *El método de Muestreo que se utilizó fue el No probalístico a juicio y/o conveniencia del investigador*, este método se caracteriza porque no se necesita de un marco muestral, ya que lo más importante para el investigador es la argumentación e interpretación que él haga después de conocer sus resultados. El criterio fundamental de este tipo de muestreo es seleccionar unidades de análisis que entreguen información relevante y de calidad, la cual puede ser aún más precisa que si se utilizara el azar. BELLO Parias León Darío (2008).

- ⊕ *La población y muestra estuvo conformada por los directivos, jefes de departamentos y candidatos cesionarios*, los cuales son los directamente involucrados en proceso de sucesión del personal. Los funcionarios por cuanto son los directamente responsables de saber quienes podrán ser sus posibles sucesores, además conocen las competencias, habilidades y destrezas de cada uno de sus colaboradores y podrán sugerir quienes son los más aptos para sucederlos y con los cuales se tuvo contacto a través de entrevistas en las cuales se pudo recopilar la información necesaria que condujo a la elaboración del plan.

- ⊕ *El nivel de investigación que se utilizó fue el descriptivo con un enfoque analítico*, pudiendo caracterizar el problema de forma concreta indicando sus rasgos y características más esenciales; para validar el proceso investigativo se realizó a través del método deductivo, por cuanto es razonado y se pueden obtener conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares o específicas. Para hacer este análisis se cumplió el procedimiento siguiente el cual que contempló 3 pasos:

Paso 1.

- ⊕ Se seleccionaron los miembros del equipo a participar en el plan.
- ⊕ Se analizaron las evaluaciones de desempeño de los candidatos con mejores puntajes.
- ⊕ Se valoraron las competencias de los trabajadores con mejor desempeño.
- ⊕ Se definieron los candidatos que serán incluidos en el plan, quienes deberán tener una calificación superior a 3.5; lo cual indicará que ya están listos para ser posibles candidatos.

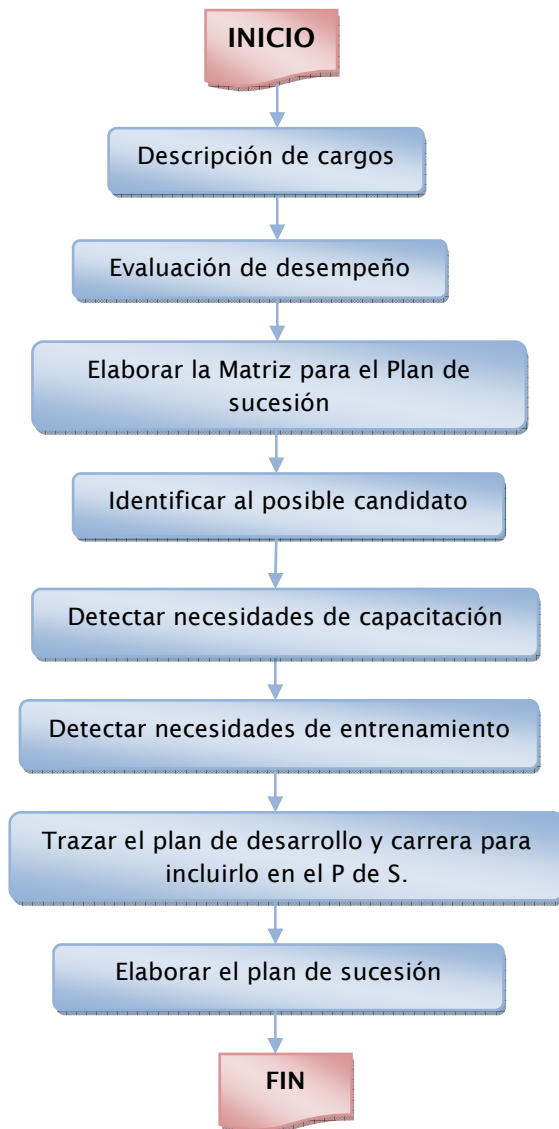
Paso 2.

- ⊕ Se realizó una matriz para ubicar las evaluaciones.
- ⊕ Se ingresaron las evaluaciones de desempeño en la matriz del plan de sucesión.
- ⊕ Una vez cumplido el paso anterior se identificaron los miembros del equipo de colaboradores que están listos para ser incluidos en el plan y posteriormente deberán ser preparados y entrenados por la empresa para el cargo asignado, para eso debieron cumplir con una calificación superior a 3.5 en la matriz, aunque este paso se planeó para ejecutarlo de manera gradual, para lo cual el titular del cargo debe apoyar en la preparación a su sucesor.

Paso 3.

Se realizó el plan de sucesión para la empresa Postobón teniendo en cuenta el proceso siguiente:

Flujograma del Proceso utilizado para elaborar el Plan de sucesión de Postobón



0.6 HIPÓTESIS

0.6.1 General. Establecer la matriz con los parámetros a cumplir por los posibles sucesores que deben remplazar de forma eficiente un cargo clave en la empresa Postobón S.A. es un factor determinante para elaborar el Plan de Sucesión como instrumento de gestión de su Recurso Humano.

0.6.2 De trabajo. Lograr objetivos comunes en las empresas hoy, sólo puede concretarse si sus directivos planean con anticipación el remplazo de sus cargos estratégicos a través de un Plan de Sucesión, teniendo en cuenta la evaluación de desempeño y las competencias de los empleados aptos para sucederlos, porque con el plan que se va a elaborar para que posteriormente Postobón lo implemente se podrán disminuir los tiempos improductivos, los altos costos por seleccionar a una persona externa, además se evitaría perder la continuidad y la experiencia acumulada durante muchos años de los posibles candidatos que conocen su proceso, al mismo tiempo se dará la oportunidad para que sus mejores trabajadores hagan carrera, lo que repercutirá en un alto grado de motivación y altos niveles de eficiencia para lograr los objetivos organizacionales.

1. MARCO REFERENCIAL

El propósito de este capítulo es proporcionar una introducción general sobre el tema que se estudia, el cual contempla el estado del arte o antecedentes investigativos, el marco teórico que soporta las bases de la investigación y el marco conceptual donde se apoyan algunos fundamentos y/o conceptos propios que se manejarán a lo largo del estudio.

1.1 ESTADO DE ARTE

Por ser un tema nuevo en las empresas, es una de las limitantes que presenta este proyecto, ya que son pocas las investigaciones que se han realizado anteriores a esta, razón por la cual el grupo investigador lo consideró como un aporte relevante para determinar la importancia y los beneficios del plan de sucesión en una empresa. Los estudios que se relacionan a continuación servirán como soporte teórico a la presente investigación.

*Diseño de un plan de sucesión como herramienta de gestión del recurso humano en el Hotel Hilton Cartagena para planear las necesidades del talento futuro*³. La autora investigó en el Hotel Hilton, si el plan de sucesión era la herramienta de gestión que necesitaba esta empresa para planificar las necesidades del talento futuro que contribuyera a la identificación y desarrollo de competencias. Su objetivo fue diseñar un Plan de Sucesión para el hotel Hilton Cartagena a través de la identificación y desarrollo por competencias. La conclusión más relevante a la que llegó la autora fue haber comprobado la importancia del diseño del plan de sucesión para los empleados de esta empresa, pues éste ayudó a que se diera la oportunidad al trabajador de planear su carrera profesional, motivándolos a progresar en su capacitación y formación profesional. Al mismo tiempo, le permitió a la empresa lograr sus objetivos organizacionales ya que pudo ubicar a los miembros del equipo más calificados y mejor motivado para atender las vacantes que se presentaran, reduciendo los costos y tiempo capacitando a un empleado que viene de fuera y aprovechando la experiencia y continuidad de los antiguos.

³ CASTELLAR Cortes Diana Carolina. 2008. *Diseño de un plan de sucesión como herramienta de gestión del recurso humano en el Hotel Hilton Cartagena para planear las necesidades del talento futuro*. Tesis de grado. Programa de Administración de Empresas con formación Dual. Universidad Tecnológica de Bolívar Cartagena de Indias.

Este plan de sucesión permitió a la empresa coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal, además de mantener continuamente actualizados las descripciones de cargos y hojas de vida de su personal. Se recomendó a la empresa mantener actualizados las descripciones de cargos que es el punto de partida para identificar claramente funciones, competencias y nivel de estudios, aparte de mantener actualizada la matriz de sucesión, para identificar los miembros de equipo a desarrollar como también establecer un contraste entre las competencias del empleado y las requeridas para realizar el plan de acción y realizar un acompañamiento cercano al empleado que se encuentre en este proceso.

*Diseño de un plan de capacitación y entrenamiento para el hotel Costa del Sol.*⁴ En este trabajo los autores tomaron como base las competencias de sus empleados para evaluar el desempeño. Se pudo determinar que el Jefe de Talento Humano no cuenta con autonomía para dirigir los procesos, lo que no permitió integrar un programa específico basado en la administración del Talento Humano, esto se constituyó en un inconveniente y/o una limitante para elaborar en la empresa un plan de capacitación, un entrenamiento y menos aún un plan de sucesión, por cuanto a este ejecutivo es a quien le toca la responsabilidad de proveer el recurso humano de los puestos vacantes, pero sin la libertad de planear y tomar decisiones para ejecutar ciertos procesos que son necesarios para preparar planes y programas de progreso para esta empresa, pues el solo se limita a traer la persona que va a reemplazar un determinado cargo.

1.2 MARCO TEÓRICO

Peter Durker⁵ afirma que el crecimiento y desarrollo de las empresas depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones. Por tanto, los accionistas como los órganos de gobierno, el consejo de administración, los comités de apoyo, y la dirección general principalmente de una empresa, están obligados a mantener la estabilidad y a enfrentar situaciones que anticipen el crecimiento y buen rumbo de las organizaciones en el futuro.

⁴ BARRIOS Carmona Miguel. CARRANZA Martelo Juliana. 2009. *Diseño de un plan de capacitación y entrenamiento para el hotel Costa del Sol*. Tesis de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena.

⁵ DURKER. Peter. (2010). “*Que los buenos negocios de hoy no nos impidan los buenos negocios de mañana*” Plan de sucesión: [En boletín gobierno corporativo. www.deloitte.com/mx](http://en.boletín.gobierno.corporativo.www.deloitte.com/mx)

Continúa diciendo Durker, que una organización que toma decisiones improvisadas y que es incapaz de anticipar los cambios, se percibe como una empresa inestable. En cambio, una compañía que puede demostrar que está preparada para eventos futuros refleja solidez en el mediano y largo plazo. Por ello, la planeación es quizás el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección de la misma. El plantear un proceso estructurado que defina el camino a seguir, garantiza en gran medida el cumplimiento de los objetivos organizacionales de cualquier negocio; pero hay que tener siempre presente que la sucesión no es un proceso que debe iniciar apenas el líder siente la necesidad y la voluntad de retirarse, al contrario, debe iniciarse paso a paso con suficiente tiempo de anticipación para que el titular prepare de manera progresiva a su sucesor.

En consecuencia, un tema fundamental en los planes de previsión de cualquier empresa, es la sucesión. El proceso de sucesión define la dinámica empresarial y pone de manifiesto la necesidad de asegurar la permanencia del negocio. La sucesión es un paso decisivo e inevitable que no debe esperar a que los factores que la desencadenen sean de orden involuntario. De hecho toda organización tiene la posibilidad de enfrentarse a una sucesión, sin embargo no siempre se cuenta con los elementos para abordar el tema de manera eficiente y práctica.

1.2.1 Necesidad del plan de sucesión en las empresas.⁶ Todo empresario debe tener perfectamente claro por qué comenzar con la sucesión. Igualmente el empleado y toda la empresa en general debe hacer lo mismo, ya que el beneficio es mutuo, porque la empresa le brinda al empleado oportunidad de crecer y desarrollarse y éste a su vez le consagra su trabajo, garantizando que en momentos críticos de ausencias de alguno de ellos en un cargo determinado, la empresa continúe trabajando por cumplir sus objetivos sin inconvenientes ni restricciones.

En ese orden de ideas, surgen varias preguntas —*¿Cuándo y cómo debería comenzar el proceso?* Marcelo Barrios afirma, que no existe un momento preciso, porque las fechas dependerán de las circunstancias de cada empresa. Sin embargo, sí es posible brindar algunas pautas sobre cómo debería comenzar a

⁶ BARRIOS. Marcelo. MBA. (2007). *El fundador está cansado: ¿cómo gestionar la sucesión en una empresa familiar?* Coordinador de Estudios y profesor del área de Dirección General de EDDE-Escuela de Dirección de Empresas.

encararse el proceso una vez que se ha tomado la decisión. En primer lugar, es útil plantear en la empresa ciertos temas cuando aún no hay nombres de las personas involucradas. Es decir, conversar sobre las capacidades que debería tener el sucesor antes de nombrarlo con nombre y apellido, esto permitirá evitar sesgos y emociones en las decisiones. Por tanto, determinar de antemano las características deseables en el sucesor ayuda a evitar la tentación privilegios y simpatías, por ejemplo, en una empresa creer que los trabajadores antiguos son los únicos que pueden ocupar puestos claves en una empresa, es fuente de muchos errores porque además de la experiencia se deben tener en cuenta los nuevos conocimientos y las competencias que tenga un candidato.

—*¿Quiénes deben estar involucrados?* Todos los miembros que la empresa decida incluir como candidatos, porque desde luego, ella es quien tiene la responsabilidad de la sucesión; quien decide los plazos de comienzo y fin del proceso así como las etapas intermedias. El mejor método consiste en ir cediendo gradualmente las nuevas responsabilidades al sucesor hasta llegar, finalmente, a la transferencia completa del mando. En definitiva, la sucesión en una empresa debe encararse como un proceso anticipado y planificado que requiere la participación activa de todas las partes involucradas.

En razón a lo anterior se sugieren diez pautas importantes para a tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de sucesión.⁷ Ver diagrama 1.

⁷ *Ibíd.*

Diagrama 1. Pautas a tener en cuenta para elaborar un plan de sucesión.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados de la lectura de Marcelo Barrios

Cada una de las pautas anteriores tiene un porqué y para qué:

1. Mediante el reconocimiento del trabajo del empleado.
2. Para llegar a la etapa final de ese proceso.
3. Para evaluar el proceso.
4. Para saber si es o no el candidato ideal.
5. Evitar caer en la trampa del favoritismo en la escogencia del sucesor.
6. Para que no le afecte la salida de la empresa y retome su vida sin ella.
7. Para que se sienta satisfecho con la empresa.
9. Para evitar que haya un desacople total en la empresa lo que puede llevarla a sobre costos.
10. Con un buen plan de sucesión que armonice con los objetivos institucionales y personales.

1.2.2 Importancia del Plan de Sucesión. (P .S) para una empresa⁸ Toda empresa debía cuestionarse sobre el siguiente interrogante: *¿Por qué es importante un plan de sucesión para mi empresa?* Parafraseando lo dicho por Peter Durker sería, *porque el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas o factores externos, como la devaluación, la inflación, el aumento en costos y la recesión, entre otros, así como aquellos factores internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, o el ciclo biológico de algún miembro, los conflictos laborales, el retiro de los líderes.* Lo que pone de manifiesto, que la planeación y la preparación son trascendentales para el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Por el contrario, preparar la sucesión es un acto de prevención, siendo ésta la manera más adecuada de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años.

Asimismo, para una empresa es conveniente también reflexionar sobre el siguiente cuestionamiento *¿Qué puede generar para mi empresa la falta de una sucesión adecuada y oportuna?* Peter Durker dice que generaría conflictos, se puede herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todas aquellas personas (terceros) interesadas, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad, ya que perder a una persona clave, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que

⁸ DURKER. Peter. Op. Cit., pp. 37

la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.

Muchos empresarios no consideran entre sus prioridades, la debilidad y fragilidad del hombre. Su visión de que las cosas se mantendrán y nada va a cambiar con los años, así como la de no transmitir las estrategias de éxito a sus empleados o intentar conservar para sí las fortalezas de la empresa, puede convertirse en un grave error que sin un adecuado proceso de sucesión, puede poner en riesgo a la empresa y sus responsabilidades comerciales y sociales. No obstante un plan de sucesión bien elaborado e implementado de manera adecuada, permitirá la continuidad efectiva del desempeño de las empresas, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, el plan de sucesión facilitará a los sucesores que a través del tiempo, desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa.

1.2.3 Beneficios del P S ⁹. Las empresas que planean la sucesión de sus puestos estratégicos ganarían ciertos privilegios como:

- ⊕ 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 claves, tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Además de los beneficios anteriores, existen para las empresas otras ventajas por su aplicación como:

- ⊕ Fortalece la estrategia de negocio
- ⊕ Gestiona la movilidad de recursos humanos
- ⊕ Estrategia de marketing interno
- ⊕ Aprovechar la inversión en recursos humanos
- ⊕ Preservar los recursos humanos
- ⊕ Motivación e impacto en el clima laboral

⁹ BALDWIN M. Dana (2010) *"La estrategia de planificación de sucesión"* Centro de Planificación Estratégica simplificado, Inc.

- ⊕ Direccional planes de capacitación
- ⊕ Mostrarse como una organización sólida y atractiva para el desarrollo profesional

1.2.4 Condiciones que deben tenerse en cuenta para elaborar un plan de sucesión.¹⁰ El contexto que se dispone en toda empresa para elaborar su plan de sucesión es en primer lugar, detectar los posibles candidatos que reemplacen a las personas que ocupan en la actualidad puestos claves y vitales para el desarrollo de la misma, esto en las grandes empresas incumbe a los puestos directivos, pero si se piensa en empresas de menor tamaño, se observa que en posiciones de mandos intermedios se encuentran personas que poseen las claves del funcionamiento de la organización, y dejar esto en manos de una persona, es una estrategia equivocada, que en primer lugar pone en riesgo la empresa y en segundo porque crea una sobrecarga de responsabilidad en la persona que lo posee, negándole incluso en ocasiones el derecho a ausentarse.

En ese orden de ideas, se recomienda a las organizaciones, que cuando un trabajador tiene potencial de desarrollar funciones de mayor responsabilidad, tenga como requisito de promoción, la detección y formación de una persona para su reemplazo, esto, además de garantizar su continuidad, él ya conoce la empresa y su carrera profesional se ha seguido de cerca, lo cual permite observar las capacidades del futuro mando como formador y persona capaz de generar equipo, competencias claves en cualquier directivo o mando medio, aunque hay veces que se puede llegar a la conclusión que un excelente profesional, no siempre tiene porqué ser un buen jefe.

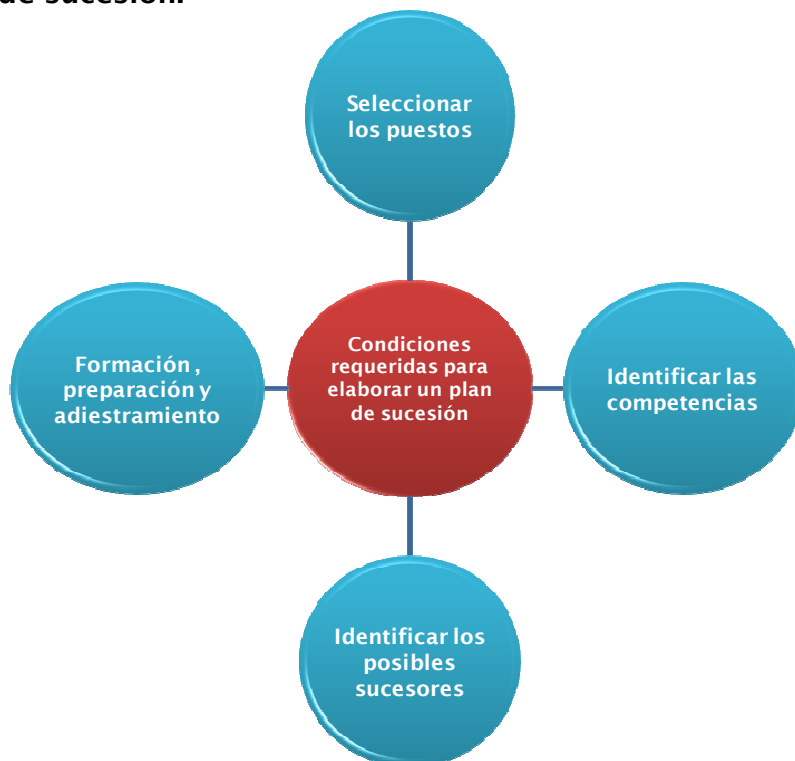
Un punto fundamental dentro de este proceso de elaboración del plan de sucesión, son las condiciones que se deben tener en cuenta, la primera es: *-seleccionar los puestos que serán objeto de este plan*, posteriormente identificar las *-competencias requeridas para ejercerlo de manera idónea*, por lo que se debe dejar de lado a la persona que lo ocupa actualmente y centrarse en los aspectos objetivos, no se trata de buscar un clon del actual ocupante, sino la oportunidad de mejorar la actual gestión, en ocasiones hay que sentirse orgulloso si alguna persona que se ha seleccionado, lo hace mejor que el titular de ese cargo, ya que esto quiere decir que se ha hecho bien el trabajo de entrenamiento

¹⁰ SMIRCIC Pablo. *Plan de sucesión, como garantía para la continuidad del negocio*. En [areaRH.com](http://www.areasrh.com/recursoshumanos.htm)

de ese puesto y en definitiva implica un grado de madurez y sabiduría que lo posiciona en un nivel superior.

Una vez identificadas las personas que tengan el potencial necesario, se debe *-discriminar quienes pueden promocionar a corto, medio y largo plazo*, ya que esto permite que el sistema se enriquezca y siga sin tener que depender de un solo candidato, siempre se debe estar a tiempo para acudir a un segundo o tercer perfil y darle continuidad al programa. Asimismo, las técnicas empleadas para estos fines son diversas, desde la recomendación, pasando por assesment (evaluación), Feedback 360° (retroalimentación), entrevistas, etc. Luego del anterior paso, se entra en los aspectos que implican la *-formación y adiestramiento de los candidatos*, es importante encontrar un equilibrio entre la formación teórica y el adiestramiento en las nuevas funciones, se puede definir este último como un proceso de coaching (entrenamiento). Ver Diagrama 2.

Diagrama 2. Condiciones fundamentales que se deben cumplir para elaborar un plan de sucesión.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados de lectura de Pablo Smircic.

Es importante también aclarar, que en definitiva este instrumento garantiza la continuidad de la empresa sin contratiempos ni restricciones en la calidad del servicio, pero sobre todo crea un conocimiento y/o un saber, donde las personas son un recurso valioso, que interactúan de manera liberal, compartiendo su experiencia y sabiduría, enriqueciéndose mutuamente, pero ante todo velando por el futuro y crecimiento de su propia carrera profesional y de la empresa en general.

1.2.5 Etapas del plan de sucesión.¹¹ Son 5 etapas que deben cumplirse en la elaboración de un buen plan de sucesión, las cuales deberán efectuarse en su orden lógico para que este tenga el éxito que se espera. Ver diagrama 3.

1. **Diagnóstico.** En esta primera etapa, se debe hacer un diagnóstico de aquellos puestos claves que deben incluirse en el proceso de sucesión para evitar inconvenientes y/o limitaciones, tiempos improductivos y sobrecostos si se selecciona a una persona externa a la empresa, además se corre el riesgo de encontrarse con una persona no idónea para ese cargo y se tenga que buscar otra para repetir el proceso de selección y enganche del personal nuevo. Esta primera etapa, suele durar algún tiempo porque se presenta siempre una gran indecisión.
2. **Planificación.** Esta segunda etapa se debe realizar después de establecido el diagnóstico; es aquí donde se inicia la planeación de la sucesión, la cual debe hacerse teniendo en cuenta la evaluación del desempeño laboral, el potencial y competencias que tengan los trabajadores vistos como posibles sucesores. Además en esta etapa se deberá involucrar para su diseño o elaboración a los dos actores principales: *el titular del cargo a suceder y los candidatos posibles a ocupar ese puesto clave*, porque un plan de sucesión diseñado sólo por el líder sin involucrar a los posibles sucesores, tiene grandes probabilidades de fracasar, pues este debe tener legitimidad y también la aceptación de las personas incluidas en el proceso para que tenga los resultados esperados.
3. **Entrenamiento.** Una vez conocidas las competencias de los sucesores y sabiendo cuáles serán las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, se empieza a trazar un plan de carrera que incluya cursos, diplomados, especializaciones, estudios de post-grado entre otros, con el propósito de desarrollarse en diversas posiciones e, incluso, trabajar fuera de

¹¹ BARRIOS M. Op., cit. pp. 37

la empresa. Al final de este período de entrenamiento, la cual que debe programarse a un mediano y largo plazo, los sucesores deberían encontrarse a la altura de los conocimientos del cargo a asumir. Es muy importante que los posibles sucesores tengan experiencia en cargos similares al que aspira suceder, no importa que esta la traigan de otras empresas, pues esto aportará los siguientes beneficios:

- ⊕ A tener Seguridad
- ⊕ Aprende a mandar recibiendo órdenes
- ⊕ Incorporación de ideas diferentes

También, es conveniente en el caso de no tener suficiente experiencia, se recomienda que el sucesor no ocupe un cargo directivo y/o estratégico desde el principio, sino que escale puestos en forma gradual que le dé más seguridad.

4. **Transferencia.** Este es el período en el que el titular del cargo y su sucesor comparten las decisiones sobre su gestión, aunque formalmente sólo uno de ellos es el que asume la responsabilidad y debe ser el titular, ya que esta nunca se debe delegar mientras él este al mando aún. Este proceso también es gradual, ya que el control de un puesto de trabajo se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues genera tensiones y por ello, se debe contemplar un plan de comunicación que aclare dudas e incertidumbres antes de dejar y asumir ese nuevo cargo.
5. **Culminación.** El proceso de sucesión alcanza su verdadero éxito cuando el titular del puesto *“entrega las llaves”* a su sucesor. Hay que tener siempre presente pasar a esta etapa cuando se esté totalmente seguro que el sucesor está bien preparado para asumir ese reto, pues el fracaso de una sucesión se presenta cuando el titular regresa nuevamente a tomar su cargo por problemas de adaptación del sucesor.

Se sugiere que cuando se elabora un plan de sucesión, se debe incluir un plan de contingencia *como si fuera un plan B*, este siempre debe hacerse por prevención en caso que se requiera modificar alguna parte del plan. Este plan alternativo o de contingencia, puede abarcar a otros trabajadores que no se habían considerado como opciones de sucesión; ya que se debe tener previstas las acciones, por si el sucesor fracasa en su desempeño o decide cambiar de planes.

Diagrama 3. Etapas de un plan de sucesión exitoso



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados de la lectura de Marcelo Barrios.

1.2.6 La Sucesión y su planeación.¹² El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares por ejemplo, el tema de la sucesión cobra gran relevancia puesto que ya no sólo se trata de garantizar el futuro empresarial, sino además de privilegiar las relaciones de la propia esfera familiar, adicionalmente éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

¹² DURKER. Peter. Op. Cit., pp. 37

Cuando se ha decidido planear un Plan de Sucesión, las empresas deben hacerse preguntas que les permitan identificar algunas referencias útiles para su elaboración, entre ellas se pueden enumerar las siguientes:

- ⊕ ¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?
- ⊕ ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
- ⊕ ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?
- ⊕ ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?
- ⊕ ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?
- ⊕ ¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?
- ⊕ ¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?
- ⊕ ¿Cómo será reemplazada?

La necesidad de sucesión inevitablemente llegará, pero ¿cómo y cuándo elegir al sucesor? Para definir un plan de sucesión, es importante que el negocio tenga planes estratégicos de desarrollo y crecimiento, una visión clara del futuro, misión y objetivos establecidos a mediano y largo plazo, ya que su implementación gradual puede traer consigo un resultado exitoso.

1.2.7 Eficacia del plan de Sucesión.¹³ El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares por ejemplo, el tema de la sucesión cobra gran relevancia puesto que ya no sólo se trata de garantizar el futuro empresarial, sino además de privilegiar las relaciones de la propia esfera familiar, adicionalmente éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

¹³ *Ibíd.*

1.2.8 Planes de sucesión teniendo en cuenta las competencias¹⁴. Cuando se elabora un plan de sucesión se deberán también tener en cuenta los planes de carrera, ya que estos tienen una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues es el plan de carrera dice cuando una persona es competente porque tiene los conocimientos precisos y las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ella, permitiendo definir el momento en que está listo para la sucesión, por esta razón se hace necesario que la empresa que diseñe un plan de sucesión deberá también planear la ejecución de planes de carreras ya que el uno es el complemento del otro.

Ahora bien, la gestión por competencias permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona. Este concepto de gestión por competencia está cobrando mucha importancia en la actualidad, siendo uno de los más actuales en el contexto empresarial. Sin embargo, no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland¹⁵, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la definió como: “*la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo*”.

A finales de los 80, Prahalad y Hamel publicaban en la *Harvard Business Review* una serie de artículos explorando el concepto de *core competence* (competencias claves de la organización), referido a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados.¹⁶

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)¹⁷, distingue cuatro clases de competencias básicas: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es la generadora de la ventaja

¹⁴ MARTINEZ DE SALINAS Juan. Carrera Profesional, dirección estratégica, plan de carrera, recursos humanos. <http://blogderrhh.blogs.com.serach/label/carreraprofesional>

<http://blogderrhh.blogspot.com/serach/label/direccionestrategica>

<http://blogderrhh.blogspot.com/serach/label/plandecarrera>

<http://blogderrhh.blogspot.com/serach/label/recursosohumanos>

¹⁵ En 1973 el Departamento de Estado Norteamericano le planteó un problema de selección y fruto de las investigaciones realizadas para solventarlo surgieron las competencias.

¹⁶ SANTOS Fernández, G. *Competencias: ¿Qué hay de nuevo?*. En: Capital Humano. Núm. 149, noviembre 2001 pp. 90-91.

¹⁷ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA). *La dirección y gestión por competencias*. En: Principios de Organización y Sistemas. Documento núm. 11. Madrid, 1999.

competitiva. El concepto y componente de las cuatro competencias básicas distintivas se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 1. Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas¹⁸

COMPETENCIAS	CONCEPTO	COMPONENTES
ESTRATÉGICA	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Visión, misión y objetivos</i>: lo que quiere ser la empresa. • <i>Recursos</i>: lo que es y lo que sabe hacer. • <i>Capacidades</i>: lo que es capaz de ser y hacer.
TECNOLÓGICA	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stock</i> de tecnologías. • <i>Know-how</i> para aplicarlas. • Capacidades de innovación.
PERSONAL	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aptitudes o conocimientos</i>: lo que sabe hacer. • <i>Oficio o habilidades</i>: lo que puede hacer. • <i>Actitudes o comportamientos</i>: lo que quiere hacer.
ORGANIZATIVA	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de tareas. • Rutinas o métodos. • Estructura de poder. • Sistema de dirección. • Sistema de información.

Fuente: Sáez de Viteri (2000, p.75).

Una competencia personal podría quedar representada gráficamente tal y como aparece en la siguiente figura 1.

¹⁸ SÁEZ De Viteri Arranz, D. *El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, núm. 3, 2000, pp. 71-86.

Figura 1. Componente de la competencia personal.



Fuente. Elaborado por el grupo investigador

Teniendo en cuenta la figura 1, según distintos autores se puede decir que existen diversas clasificaciones de competencias, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

1. *Competencias Relacionadas con El SABER:* Conocimientos técnicos y de gestión.
2. *Competencias relacionadas con el saber HACER:* Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
3. *Competencias relacionadas con el SER:* Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

En consecuencia, una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino *la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar)*¹⁹ que son necesarios en el personal de una empresa para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral concreta. Es importante señalar que las competencias han de ser definidas dentro del contexto laboral en el cual van a ser aplicadas.

¹⁹ Condicionadas por los intereses o motivaciones (querer) y la personalidad o características personales (ser).

1.2.9 Requisitos que debe tener el candidato para ser incluido en el plan de sucesión.²⁰ Para identificar los posibles candidatos hay que tener en cuenta como un requisito principal, si el sucesor es parte de la empresa sea antiguo o nuevo, porque aquí entran en juego sentimientos de favoritismo, confiabilidad, poder, etc., y por el otro lado, si el sucesor es externo a la empresa, vienen dudas sobre lealtad, confianza, interés, etc. Lo importante en estos casos es recordar qué competencias debe tener el próximo sustituto en una empresa. Ver diagrama 4.

Diagrama 4. Requisitos a tener en cuenta para seleccionar un candidato



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados de la lectura de Ejecutivos de Finanzas.

²⁰ EJECUTIVOS DE FINANZAS *El reto de la sucesión*. En: revista publicada por Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas S.C., N° 4102. Agosto 2008.

1.2.10 La Gestión por Competencias como herramienta de RR. HH.²¹⁻²² A partir del nuevo enfoque de RR HH., la Gestión por Competencias se configura como una herramienta decisiva en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el Capital Humano que compone la estructura organizativa de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Ante esta situación, aplicar una Gestión de los Recursos Humanos (en adelante GRH) con base a competencias implicará, entre otras, las siguientes actividades:

- ⊕ **Proceso de afectación del personal.** *Las tareas de reclutamiento y selección en base a competencias* deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características de desempeño de sus diferentes actividades.

Ahora bien, para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios:

1. Cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa.
2. Cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos.
3. Todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior.
4. Diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas.
5. Identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible.

- ⊕ **Proceso de formación y desarrollo.** Debe buscarse el *desarrollo de las competencias* necesarias, presentes y futuras, apostando por la mejora continua de los comportamientos y actitudes de los individuos que conforman la organización, esto es, potenciando el aprendizaje constante como actitud general. En este sentido, la modalidad de desarrollo de competencias que mayor protagonismo está alcanzando en la práctica empresarial es el *coaching*²³ y que puede definirse como un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante al nivel de competencias óptimo para su función actual dentro de la organización.

²¹ ALLES, M.A. (2000)..*Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Granica.

²² GALLEGO. Franco Mery. (2000). *Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Departamento de organización y gerencia. Universidad Eafit Medellín Colombia.

²³ Viene de la palabra “entrenador”. Los franceses utilizan el término “accompagnement”, acompañamiento.

Es en esta actividad que se debe definir la una matriz cualitativa con los parámetros de la organización, esto es, las competencias que deben tener las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo en la empresa, para lo cual se hace necesario *conocer los perfiles de exigencias de los puestos*. En este sentido, la matriz definitiva de competencias de la empresa será el punto de partida para la definición de la matriz cualitativa. Además, es preciso no olvidar que para poder cumplir la misión en la planificación del plan de carrera y formación, deberá mantenerse actualizado constantemente la matriz de competencias por la dirección o departamento de RR.HH.

Mediante la definición del Plan de Carrera los empleados identificarán y pondrán en marcha las acciones para alcanzar sus metas profesionales. Por tanto, comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambiarán y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera, puede ayudar a la organización a comprender qué tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar el desarrollo de la carrera profesional del trabajador. Así entendido, el Plan de Carrera puede definirse *como un método de desarrollo de futuras competencias, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos*. El Plan de Carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos-personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos organizacionales.

- ⊕ **Proceso de recompensas y sanciones:** Se toma como base la *evaluación del desempeño en base a competencias* la cual debe orientarse hacia la apreciación de la actuación de una persona a lo largo de un período de tiempo determinado con relación al perfil o requerimientos del puesto que ocupa. En este sentido, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas necesarias para un buen rendimiento en el trabajo. Por tanto, una evaluación efectiva del desempeño se basará en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo que ocupa.

La evaluación de desempeño incorpora una visión más objetiva y global que los procesos tradicionales, al obtener información acerca del desarrollo de las

competencias para el puesto de trabajo de los superiores, compañeros, clientes, proveedores y de alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, además del propio empleado (autoevaluación); es más útil para propiciar el cambio, ya que se centra en aspectos observables y conductas concretas; y más motivadora para la persona al generar un clima de participación, escucha y posterior negociación constructiva²⁴.

En cuanto a la *remuneración en base a competencias*, se trata de diseñar un sistema global de retribuciones respetando dos principios básicos: equidad interna y competitividad externa. Desde el punto de vista de las competencias ambos principios, a priori, son alcanzables: las competencias son excelentes predictores del desempeño y de los resultados que las personas obtienen (equidad interna), y el nivel de competencias demostradas en el desempeño de las responsabilidades del puesto puede compararse entre diferentes empresas (competitividad externa). Además, las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable, ya que permiten remunerar a las personas en función de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Sin embargo, hasta la fecha, es el aspecto referido a las competencias más controvertido y discutido por los profesionales del área, ya que, si bien en el plano teórico es de fácil comprensión, no lo es tanto a la hora de llevarlo a la práctica²⁵. A pesar de ello, los expertos tienden a ver el vínculo entre competencias y retribuciones como una respuesta ante el cambio de naturaleza del trabajo, es decir, como un estímulo a los empleados para que sean más flexibles, para que adopten diferentes roles en lugar de asumir estrechos perfiles de trabajo, para que trabajen en equipo, etc; y un sistema adecuado a los requisitos de adaptación y flexibilidad que, en la actualidad, se exige a las organizaciones para poder competir con garantías en los cambiantes mercados.

1.2.11 Ventajas que puede generar la gestión por competencias para el plan de sucesión: (ver tabla 2).

- ⊕ *Repercusión positiva en la organización del trabajo:* Todos saben qué se espera de cada cual y cómo hacerlo bien. Existe una conciencia clara de qué es lo que se pretende conseguir y cómo cada cual puede contribuir desde su

²⁴ Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, hay que dar un paso más y conocer el potencial de desarrollo del individuo dentro de la organización, teniendo en cuenta los siguientes factores: nivel de competencias actuales, adecuación al puesto que ocupa e intereses o motivaciones profesionales.

²⁵ En una investigación realizada por la revista *Competency*, aprovechando la celebración de la Cuarta Conferencia Internacional sobre Competencias (1999), dos tercios de los empresarios encuestados que ya aplican la gestión por competencias afirmaron haber tenido dificultades especialmente en relación con la toma de decisiones sobre retribuciones.

función a esa meta, lo cual contribuye a que exista orden no sólo en la forma de trabajar, sino también en la forma de pensar y hacer las cosas.

- ⊕ *Mejora el clima laboral:* la plantilla tiene a su disposición sistemas únicos, globales y totalmente claros que aportan objetividad y eliminan las dudas acerca de su función actual y futura en la organización.
- ⊕ *Facilita la agilidad y la flexibilidad a la hora de tomar decisiones* en relación a las personas y a los puestos de trabajo de manera que se puedan adaptar a las necesidades de la organización.
- ⊕ *Favorece el desarrollo de equipos de trabajo* centrándose básicamente en los factores de éxito.
- ⊕ *Se obtiene una mayor capacidad de la organización* para alcanzar nuevos retos y cambiar.
- ⊕ *Se consigue la existencia de un lenguaje común* de entendimiento en la compañía que llega a todos.
- ⊕ *Se logra una mayor participación de los empleados.*
- ⊕ *Incrementa la motivación del personal.*
- ⊕ *Contribuye a una mejora de los resultados empresariales.*

Tabla 2. Ventajas de la gestión por competencias

PROCESO	ACTIVIDADES	VENTAJAS QUE APORTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Afectación del Personal	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un sistema objetivo que contempla los requisitos propios (competencias) del puesto a cubrir. • Identificación de las competencias críticas que se considerarán prioritarias en la elección de candidatos. • Obtención de listas de candidatos a un puesto en función de las competencias requeridas en cada tarea.
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza con mayor grado de ajuste el perfil del recién incorporado al puesto de trabajo a cubrir.
Formación y Desarrollo	Formación (Desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los puntos débiles permitiendo que los empleados entiendan los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan desarrollar. • Eliminación de programas de entrenamiento y desarrollo no relacionados con las necesidades de la empresa o del puesto en concreto. • Proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional permanentemente.

PROCESO	ACTIVIDADES	VENTAJAS QUE APORTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
	<i>Planificación y Gestión de Carreras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definición de los perfiles profesionales orientados a la excelencia en el puesto de trabajo y al desarrollo personal y profesional de los individuos²⁶.</i> • <i>Elaboración de planes de sucesión y movilidad basados en las competencias identificadas.</i> • <i>Garantiza la disponibilidad de personal de valía para promociones tanto a corto como a largo plazo.</i> • <i>Identificación de potenciales de desarrollo futuros dentro de la organización.</i>
Recompensas y sanciones	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los empleados en su desarrollo profesional. • Ofrece retroalimentación para obtener nuevas competencias o desarrollar las ya existentes. • Incrementa el autoconocimiento de los participantes, así como su motivación y compromiso con la organización.
	Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Premia el crecimiento de sus empleados. • Mejora el desempeño individual y por equipos. • Favorece la equidad interna.

Fuente. Elaborado por el grupo investigador

En ese orden de ideas, la implementación de los modelos de competencias, aportan innumerables ventajas a las empresas como:

- ⊕ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- ⊕ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ⊕ La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- ⊕ El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.

²⁶ Ello permite que los empleados comprendan que el desarrollo de sus competencias influye en su desarrollo profesional.

- ⊕ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ⊕ La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su auto-desarrollo.
- ⊕ Promueve una cultura unificada de alto rendimiento basada en factores críticos de éxito.
- ⊕ Refleja la filosofía de negocios de la organización y alinea los aportes individuales con las estrategias de negocios de la organización.
- ⊕ Promueve el crecimiento profesional y personal del recurso humano.
- ⊕ Fortalece la administración estratégica de recursos humanos y acelera el desarrollo de los sistemas y subsistemas del área de gestión humana.

1.2.12 Técnicas para medir competencias²⁷. Se denominan *técnicas activas*, pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- ⊕ *Entrevista*: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- ⊕ *Ejercicios en Bandeja*: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- ⊕ *Ejercicios en Grupo*: Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver *Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha*.
- ⊕ *Presentaciones*: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

²⁷ GALLEGO. Franco Mery. (2000).Op. Cit pp. 36

- ⊕ *Encontrar Hechos*: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como Rapidez en Encontrar La Solución, Capacidad De Síntesis y Manejo del Tema; En todos sus aspectos.
- ⊕ *Ejercicios de Escucha*: Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.
- ⊕ *Otras técnicas*: También se utilizan en la evaluación de Competencias los *Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas*, entre otros.

1.2.13 Importancia de la Evaluación de desempeño en la planeación de sucesión²⁸. La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. Estas suelen llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento con propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas.

El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación. Las evaluaciones de rendimiento se hacen según las necesidades de la empresa y suelen basarse en los juicios subjetivos de los supervisores, más que en indicadores objetivos de rendimiento, como por ejemplo el número de unidades producidas.

Muchos trabajadores también tienen dificultades con la evaluación, lo que probablemente explica la corta vida media (de dos a tres años) de los sistemas de evaluación del rendimiento. Pese a todo, la evaluación del rendimiento sigue manteniéndose como una actividad importante en la mayoría de las empresas. La

²⁸ *Ibíd.*

dificultad radica en gestionar el sistema de evaluación con el fin de alcanzar los ideales de mejora del rendimiento y de perfeccionamiento del trabajador.

La medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados. Medir el rendimiento del empleado requiere a menudo que se asignen números a aspectos o dimensiones de su conducta en el puesto de trabajo. (Se pueden utilizar etiquetas de "excelente", "bueno", "medio" y "escaso". Estos diferentes grados se podrían numerar del 1 al 4, pero todavía habría que decidir qué grado sería el apropiado para un empleado.

Existen herramientas de medida que pueden apoyar en medir el rendimiento de los recursos humanos, hoy, los gerentes disponen de una variada colección de modelos de evaluación entre los que pueden elegir. Existen modelos que nos pueden ayudar los cuales se clasifican de la siguiente manera: Según el tipo de juicio que se requiera (absoluto o relativo) y Según el objeto de la medición (rasgo, conducta o resultado).

- ⊕ *Juicios absolutos y relativos.* La medición del rendimiento del empleado se puede clasificar sobre la base de si el juicio que se pide es relativo o es absoluto.
- ⊕ *Juicios relativos.* Modelo de evaluación basada en juicios relativos requieren que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otro que realice el mismo trabajo.
- ⊕ *Juicio absoluto.* Modelo de evaluación en el que se solicita al supervisor que realice juicios sobre el rendimiento de un empleado basándose únicamente en normas de rendimiento.

Normalmente, las dimensiones del rendimiento que se consideran importantes para el puesto de trabajo están recogidas en el formulario de valoración, y se pide al director que valore cada una de ellas.

Además de los juicios absolutos y relativos, los sistemas de medida del rendimiento se pueden clasificar según el tipo de información relativa al rendimiento en que se centren:

- ⊕ *Instrumentos de evaluación a través de rasgos.* Son herramientas de evaluación en la que se pide al supervisor que realice juicios sobre características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes.
- ⊕ *Instrumento de evaluación a través de conductas.* Son herramientas de evaluación en la que se solicita a los directores que valoren las conductas de los trabajadores.
- ⊕ *Instrumento de evaluación a través de resultados.* Herramientas de evaluación en la que se solicita a los directores que valoren los resultados obtenidos por los trabajadores.

En la actualidad existen muchas empresas y por lo mismo existe mucha competencia, y cada una de ellas debe de luchar por obtener el personal que necesiten siguiendo las distintas técnicas y métodos expuestos. Los directores y/o jefes son los encargados de que todo el rendimiento, el desempeño de su personal, fluya y se vea con resultados positivos de acuerdo a las metas y políticas de la empresa y a la planeación que los Recursos Humanos hayan propuesto que es uno de los factores importantes para elegir los posibles candidatos para un plan de sucesión. También depende mucho de la calidad de la organización de los empleados, el entusiasmo, la satisfacción que tengan en sus trabajos, y si el trato que reciben es justo, todo esto influye de manera muy importante en la productividad de una empresa.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

- ⊕ **Competencia laboral.** Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo; agregando la descripción del *saber*, *saber ser* y *saber hacer* como partes integrantes del concepto. Además en la competencia laboral se da la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida–, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
- ⊕ **Competencia profesional.** Conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, poder resolver los problemas profesionales de

forma autónoma y flexible, estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

- ⊕ **Desarrollo de Carrera.** Proceso continuo concertado y coordinado entre individuos y organización, desde una perspectiva balanceada que permite articular las necesidades individuales con las organizacionales. Implica identificar metas relacionadas a la carrera y planificar su trabajo, formación y experiencia de desarrollo, estableciendo dirección, tiempo y etapas para alcanzarlas.

- ⊕ **Evaluación de competencias laborales.** Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

- ⊕ **Evaluación de desempeño.** Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de abandono, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Según Werther y Davis la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Se evalúa a las personas por las competencias demostradas, lo que permite establecer planes de desarrollo y objetivos de mejora, que deben estar alineados con los objetivos estratégicos.

- ⊕ **Gestión por competencia.** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio empresarial. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

- ⊕ **Mapa de competencias.** Capacidades, aptitud y actitud de un trabajador para progresar teniendo en cuenta el cumplimiento y la aceptación de normas y

parámetros a que debe someterse, las habilidades y destrezas, la competitividad y el liderazgo tanto a nivel de conocimiento como de sus experiencias haciendo con frecuencia especial hincapié en la valoración de las competencias que se llaman genéricas (liderazgo, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, creatividad, visión, trabajo en equipo etc.).

- ⊕ **Modelo de competencias.** Conjunto de conductas laborales de alto rendimiento que la empresa identifica como su valor diferencial, a través del cual se desarrolla y compite exitosamente en su entorno. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al modelo de competencias *“como un conjunto de características que además integra los comportamientos interrelacionados que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados”*.

- ⊕ **Planes de sucesión:** Proceso que se ocupa de preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad en las organizaciones. En otras palabras es la *continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características*.

- ⊕ **Planes de carrera.** Proceso sistematizado de diseño y constitución de objetivos que ayuda a definir la estrategia de la empresa y permite a sus miembros alcanzar sus objetivos personales y profesionales coordinando, así, los deseos individuales de los empleados con las necesidades de la empresa. Cuando la administración de la empresa apoya la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de una organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A.

En este capítulo se establece el direccionamiento institucional y/o estratégico de la empresa Postobón S.A. con el propósito de conocer los aspectos más relevantes del mismo, a fin de alinear el plan de sucesión a los objetivos organizacionales, los cuales se deben tener en cuenta para seleccionar al posible candidato.

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A.²⁹

La historia de Postobón se inicia entre las calles de Colombia y Sucre en el centro de Medellín. Allí, el prominente hombre de negocios don Gabriel Posada y el afamado boticario don Valerio Tobón, comenzaron la fabricación de bebidas gaseosas, el 11 de octubre de 1904.

Aunque fueron modestos sus comienzos, en la nueva empresa ya se aseguraba el éxito que hoy ostenta y solo tuvo que pasar un mes, para que fuera reconocida con el diploma de honor y la medalla de primera clase del primer certamen industrial que se realizó en Medellín.

Fue “cola-champaña” el nombre de la primera bebida que produjo la fabrica Posada y Tobón, una bebida gaseosa que se volvió famosa en cantinas, tiendas, clubes sociales y en los propios hogares, a donde llegaba en carretillas tiradas por mulas.

Debido a dificultades geográficas que no les permitían llegar a ciertos lugares con sus productos, Posada y Tobón se lanzaron a conquistar nuevos mercados, abriendo una fabrica en Manizales, en 1906 y luego otra en Cali, en agosto del mismo año. A partir de allí Postobón empezó a tener presencia en toda Colombia.

Por esta época empiezan las innovaciones:

- En 1917, se lanza el agua cristal, agua pura, tratada con equipos de filtración y rayos ultravioletas que era toda una novedad en el país.

²⁹ Datos suministrados por la empresa Postobón S.A.

- En 1918, la innovación llega con la tapa corona, que tuvo su presentación en sociedad con el lanzamiento de Bretaña. En ese mismo año Postobón lanza Freskola la cual se vendió posteriormente en algunas partes del país bajo el nombre de Popular.
- En los años 20 la empresa se dio a conocer internacionalmente, durante la exposición de Roma en 1924, donde Freskola obtuvo la medalla de oro Gran Cruz de Diploma, el único premio concedido durante el certamen.
- Llegados los años 40, aparecen las bebidas con un poco de alcohol con nombres tan sugestivos como King cola coctel y champaña coctel, conocidas también como gran aperitivo Postobón.
- En los años 60 (madurez) se dieron cambios al interior de la empresa con la llegada a la presidencia del Doctor Carlos Árdila Lulle, quien introdujo acciones concretas para llevar a Postobón al liderazgo que aun hoy ostenta:
 - Se dotó a la empresa con la flota más moderna y eficaz de América Latina.
 - Se adquirió una sede central para la compañía en el edificio Coltejer en Medellín.
 - Se implementó nueva tecnología en las diferentes plantas del país.
 - Se obtuvo la franquicia para embotellar Pepsi Cola.
- Durante los años 70, se dio una ampliación del sistema de distribución, mediante la implementación del servicio residencial Postobón, la compañía se afianzó más en el mercado y marco la senda de liderazgo que aún hoy se sigue en cada una de sus empresas y fábricas.
- Los años 80 llegaron con las gaseosas dietéticas. Postobón fue la primera empresa en Latinoamérica en lanzar una línea exclusiva de este tipo de bebidas. Pero la innovación no terminó allí y pronto los consumidores conocieron un nuevo envase, más fácil de manejar y desechable: el frío pack.
- En junio de 1991 se hizo el lanzamiento de la botella plástica retornable, una tecnología hasta ahora desconocida en la región, que llevó a grandes cambios, especialmente en los tamaños familiares de las bebidas, por ser más livianas, retornables resistentes y seguras.
- En 1997 se lanza Hit la marca de bebidas a base de fruta.

- En el año 1986 Postobón inició el patrocinio de equipos en Colombia, el primero fue con un profesional colombiano que pertenecía a un equipo de ciclista. Posteriormente, y después de este éxito patrocinó el Café de Colombia, el cual en ese mismo año compitió en el Tour de Francia y se prolongó durante diez años. Desde 1998 y a la fecha, Postobón es patrocinador del club de fútbol Atlético Nacional (en sustitución de la cerveza Leona).
- En 1998 obtuvo el sello de calidad ICONTEC siendo la primera empresa de bebidas en el país en recibir este sello. En 1999 lanzó Squash bebida hidratante para deportistas. En el nuevo milenio llega His Premium, y 7up.

Hoy Postobón S.A. es una de las principales compañías de Colombia que realiza exportaciones a las Antillas, Venezuela y España. En 2005, la revista Cambio consideró a esta compañía como la más competitiva del país.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO³⁰

- * **Misión.** Ser la Compañía líder en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.
 - Superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y un excelente servicio.
 - Convirtiendo a sus proveedores en verdaderos socios comerciales.
 - Apalancándose en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos.
 - Generando oportunidades de desarrollo profesional y personal.
 - Contribuyendo decisivamente al crecimiento económico, de la Organización Árdila Lülle y del País.
 - Y actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad
- * **Visión.** Ser una Compañía competitiva, reconocida por su dinamismo en desarrollar y ofrecer bebidas que superen las expectativas de los consumidores y clientes en los distintos mercados del continente Sur Americano. Mantener un compromiso integral con el consumidor en cuanto a la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio. Proyectar una Compañía ágil, eficiente, flexible, que asegure el desarrollo humano y el compromiso de

³⁰ Ibíd.

sus colaboradores con los objetivos y valores. Lograr un crecimiento sostenido con un adecuado retorno sobre la inversión y participar en nuevos negocios que estén de acuerdo con su Misión, Principios y Valores.

✱ **Valores.**

- Devoción por la satisfacción del cliente.
- Devoción permanente por la innovación y la excelencia.
- Compromiso con el desarrollo del país.
- Desarrollo de sus colaboradores.
- Honestidad.

✱ **Objetivo de la empresariales.** Asegurar una Gestión Integral en la empresa Postobón S.A, con la responsabilidad de la alta dirección y el compromiso de los funcionarios de toda la empresa, en el cumplimiento de los requisitos legales, y otros requisitos aplicables en la prevención de la contaminación, y mejoramiento continuo. El compromiso de Postobón S.A tendrá presente los siguientes objetivos bajo su responsabilidad de la política integral:

- Lograr la satisfacción de nuestros clientes y funcionarios con productos de buena calidad e innovación dentro de las especificaciones establecidas.
- Fabricar productos bajo un sistema de producción eficiente, que permita establecer en el tiempo mejoras adicionales en el desempeño ambiental.
- Mantener las condiciones de trabajo con seguridad y profesionalismo mediante el control de riesgos de seguridad y salud ocupacional, mejorando el desempeño de la empresa en este sentido.
- Mejorar la rentabilidad del negocio mediante estrategias que buscan un aumento en la utilidad de la organización teniendo en cuenta la calidad de los productos y la protección del medio ambiente

✱ **Metas.**

- Garantizar al 95% la seguridad y durabilidad del producto, generando un alto grado de satisfacción al cliente.
- Preservar el ambiente mediante el uso racional de los recursos aplicados a nuestra actividad productiva que nos permita prevenir la contaminación en un 50% y alcanzar un equilibrio con el medio ambiente.
- Fomentar una cultura de Seguridad y Salud Ocupacional dirigida a prevenir y controlar los peligros relacionados con la Salud y Seguridad del personal y de los procesos en un 75%.

- Implementar estrategias de producción más limpia y mejorar sistemas de manejo de residuos en cada área de la organización con el fin de aprovechar los recursos disponibles de la mejor manera, disminuyendo los costos en un 10%.
- * **Política de Calidad.** Es nuestra política
 - Asegurar la calidad en todos los aspectos del producto, servicio al cliente y ambiente de trabajo.
 - La Dirección General y los Gerentes de la empresa la orientarán, apoyarán y evaluarán.
 - Todos los colaboradores participaremos activamente en su ejecución.
 - La educación, el entrenamiento, la capacitación y una comunicación permanente, directa, clara y de compromiso con los consumidores, proveedores, comercializadores y trabajadores son primordiales.
 - A través de la oferta de productos y servicios que cumplan con los requisitos establecidos mantendremos nuestro liderazgo como protagonistas del desarrollo Nacional.
- * **Política de Normalización.** La normalización de empresa debe:
 - Promover la documentación de las mejores prácticas, evitar la proliferación de métodos, procesos y servicios, y la toma de decisiones incoherentes o complejas.
 - Las normas Postobón S.A. serán elaboradas por cada una de las áreas involucradas en ellas y aprobadas por la Vicepresidencia o División Nacional respectiva.
 - Las normas Postobón S.A. son de aplicación obligatoria, tienen rango superior frente a cualquier otra forma de instrucción, deberán permanecer actualizadas para su consulta en el Sistema de Administración Documental SIAD.
 - Las Normas son propiedad de Postobón S.A. y son el capital de conocimiento del saber hacer del negocio, por lo que se debe ser cuidadoso con su uso.
- * **Holismo de la Organización y Sinergia.** Innovar e invertir en la publicidad de nuestra empresa para llamar la atención de los consumidores es la parte más importante del crecimiento económico de la misma, por la cual ha dado resultados positivos y así dar a conocer los productos de forma global.

- * **Organización Abierta y su RR HH.** El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea. Son amables con sus compañeros y respetuosos con sus jefes y precisamente por eso en el mundo laboral nos encontramos con multitud de problemas interpersonales que la empresa te exige superar para conseguir realizar tu trabajo con eficacia.

- * **Maquinaria y Equipo.** Nuestros equipos son de la más alta tecnología para garantizar que nuestros procesos se mantengan bajo control y entreguen productos que cumplan con las especificaciones establecidas por las normas nacionales e internacionales, contamos con líneas H&K, KRONES, MEYER, O-H, CARBALLO, y CROWN, entre otras. El servicio y el mejoramiento continuo de los procesos constituyen la base de nuestra gestión, así logramos brindar a los consumidores la mejor opción del mercado, en cuanto a calidad y servicio.

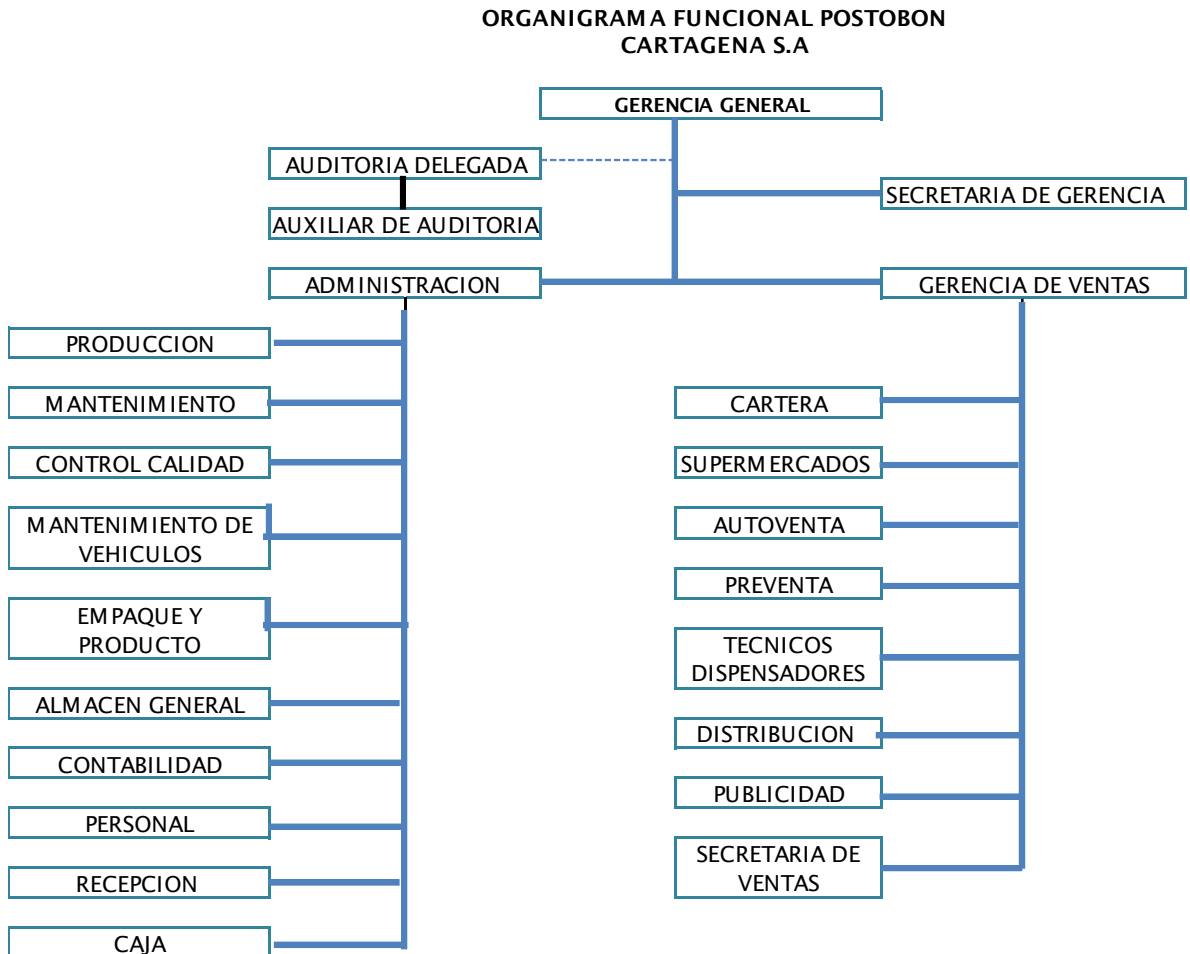
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta que la estructura organizacional de la empresa Postobón es bastante extensa se dividió en 7 secciones para observar como se encuentra cada una de las dependencias de la misma: (Véase Anexo C. pp. 148)

1. Gerencia y su personal de mando.
2. Categorización Administrativa con los departamentos que la conforman.
3. Categorización Administrativa con su Staff de Producción.
4. Categorización Administrativa con su Staff de Mantenimiento y Control de Calidad.
5. Categorización Administrativa con su Staff de Mantenimiento de Vehículos, Almacén Empaque, Producto y Almacén Repuesto, Materias Primas.
6. Categorización Administrativa con su Staff de Personal, Caja, Contabilidad y Recepción.
7. Gerencia de Ventas con su Staff.

Por lo anterior, se presenta en este capítulo el organigrama funcional de la empresa para tener una idea clara del funcionamiento de la compañía.

Organigrama funcional de Postobón S.A.



Fuente: Información suministrada por Postobón S.A.

2.3.1 Descripción de las funciones de los cargos ubicados en la estructura organizacional. La cual es necesaria conocerla por cuanto son esenciales para identificar el quehacer de los cargos y los candidatos que van a ser incluidos en el plan de sucesión. Esta descripción se hizo de la siguiente manera:

a. **Personal a suceder y/o reemplazar:**

- **Gerente.** Encargado de Coordinar el cumplimiento de los objetivos de productividad, disponibilidad de producto, calidad, tiempo y rentabilidad de cada una, con el fin de optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros importante para la consecución y desarrollo de los mismos.

- **Administrador.** Encargado de Optimizar los recursos técnicos y financieros con que cuenta la compañía a través de una buena gestión del talento humano, coordinando adecuadamente las áreas de almacén general, producción, control calidad, mantenimiento de maquinaria, almacén de empaque y producto terminado, mantenimiento de vehículos, distribución, sistemas y archivo; con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de productividad, calidad y rentabilidad establecidos por la gerencia.
- **Gerente de Ventas.** Es el encargado de preparar, ejecutar y controlar el presupuesto de ventas y el plan de mercadeo, a través de la administración adecuada del talento humano y de la evaluación continua de los resultados obtenidos con el fin de aumentar la participación en el mercado de los productos.
- **Jefe de Producción.** Es el encargado de garantizar que los diferentes productos sean producidos con altos niveles de eficiencia, dentro de las normas de calidad, al menor costo posible y siempre cumpliendo en forma oportuna con los volúmenes requeridos por el departamento de ventas.
- **Jefe de mantenimiento, maquinaria de producción e Ingeniero de planta.** Es el encargado de Administrar el Talento Humano y los recursos que tiene a cargo con el fin de que los equipos de producción y auxiliares operen normalmente con el menor costo posible.
- **Jefe de Control de Calidad.** Es el encargado de evaluar el desempeño de la planta según los lineamientos del sistema de aseguramiento de calidad y contribuir en la correcta operación del proceso productivo de acuerdo con la responsabilidad que este mismo le asigna. Vigilar el adecuado control de plagas y realizar recomendaciones para la mejora continua de los estándares de la planta.
- **Jefe de mantenimiento de Vehículos.** Es el encargado de Planear, ejecutar y controlar las reparaciones de la flota de vehículos de la planta y responder por el adecuado funcionamiento de la misma y por el efectivo control de los gastos que se efectúen.
- **Jefe de Almacén, Empaque de producto.** Es el encargado de asegurar la disponibilidad de productos para cumplir con los requerimientos de ventas, al mismo tiempo que se optimizan los niveles de inventario.

Garantizar un adecuado flujo en el proceso de liquidación y atención a la flota de ventas.

- **Jefe de Almacén, repuesto y materia prima.** Es el encargado de coordinar, controlar y verificar los procesos que se desarrollan en el almacén, buscando el oportuno suministro de materiales y materias primas básicas, auxiliares y empaques requeridos para el correcto funcionamiento del centro productor, cumpliendo con las normas establecidas para el ingreso, almacenamiento, inventario y salida de mercancía.
- **Jefe de personal.** Es el encargado de crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- **Jefe de contabilidad.** Es el encargado de Es responsable por controlar y vigilar que la información contable de la Planta sea veraz, se entregue oportunamente y cumpla con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Empresa.
- **Jefe de cartera.** Es el encargado de Analizar el informe de cartera sobre los vencimientos de pagos controlando que el recaudo sea efectivo para mantener así los estados de cuenta de los clientes al día.
- **Jefe de distribución.** Es el encargado de Administrar y coordinar los asuntos que tienen que ver con el manejo de la distribución general en la planta en cada uno de los sistemas de distribución.
- **Jefe de Auditoria.** Es el encargado de Supervisar, revisar y controlar que el funcionamiento administrativo y productivo de las diferentes dependencias de la planta, cumplan las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Organización.
- **Jefe de publicidad.** Es el encargado de Responder por la identidad e imagen visual de las marcas de la Compañía y garantizar el eficiente y estricto control de los activos publicitarios de la planta, cuidando que se efectúe un apropiado uso, ubicación y conservación de los mismos.
- **Jefe de Ventas - Preventa y de equipo.** Es el encargado de planear, organizar y controlar los objetivos, presupuesto y programas de la sección, establecidos por la Gerencia de Ventas, con el fin de incrementar los

volúmenes de ventas y la participación en el mercado de Autoventa, verificando la calidad del servicio al cliente.

- **Jefe de Ventas Dispensadores.** Es el encargado y responsable de hacer el presupuesto de ventas, y el plan de mercadeo en cuanto a su ejecución, control y evaluación de resultados obtenidos a nivel de dispensadores y por mantener y aumentar la participación de mercado teniendo excelentes relaciones públicas con clientes, autoridades civiles, militares y controlando el mantenimiento de los equipos dispensadores y otros a su cargo.

b. **Personal de sucesores a incluir en el plan:**

- **Analista de ventas.** Consiste en un estudio de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores, y a veces por clientes.
- **Supervisor de producción.** Supervisar y coordinar todas las actividades de la producción, según los programas de producción, requerimientos y normas establecidas.
- **Supervisor de mercadeo, ventas residenciales y Autoventa.** Es el encargado de supervisar y evaluar el servicio prestado a los clientes por parte de los vendedores uno y dos, mediante visitas periódicas a los territorios asignados con el fin de incrementar las ventas en los mismos.
- **Supervisor de calidad.** Soportar operativamente la inspección y ensayo de acuerdo con las responsabilidades señaladas por el sistema de aseguramiento de la calidad. Evaluar la microbiología en las instalaciones, la materia prima y los productos de acuerdo a los planes establecidos.
- **Subalmacenista Empaque y Producto.** Es el encargado de controlar el módulo de empaque y producto terminado, a través de un adecuado seguimiento del inventario de envase, producto, cajas y elementos que entran y salen diariamente al almacén de empaque y producto terminado y coordinar todas las operaciones propias del departamento.
- **Auxiliares de almacén, repuesto y materia prima.** Es el encargado de desarrollar las actividades de identificación, manipulación y control de materias primas básicas, auxiliares y empaques; además de tramitar y verificar la información necesaria para el ingreso y salidas de las mismas del almacén.

- **Auxiliares de personal.** Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- **Auxiliar contabilidad** Es responsable de la actualización diaria del movimiento de ingresos y egresos de la planta y las agencias, de codificar las órdenes de pago y demás imputaciones necesarias, de la generación y reunión de la propuesta de asientos contables de entradas de almacén y de mantener actualizado el módulo de los servicios y la información sobre novedades de los equipos.
- **Auxiliar cartera.** Recibir de Contabilidad la relación de los abonos que hacen las agencias o busis a los clientes que ellos otorgan crédito, para controlar que efectivamente el abono sea registrado.
- **Auxiliar distribución.** Seguimiento a los volúmenes y número de clientes de las zonas de auto venta y preventa, identificando las zonas críticas altas y bajas, presentando alternativas de solución.
- **Auxiliar auditoria.** Controlar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos y asesorar a los jefes de las diferentes áreas en los pasos a seguir.

2.4 LÍNEA DE PRODUCTOS

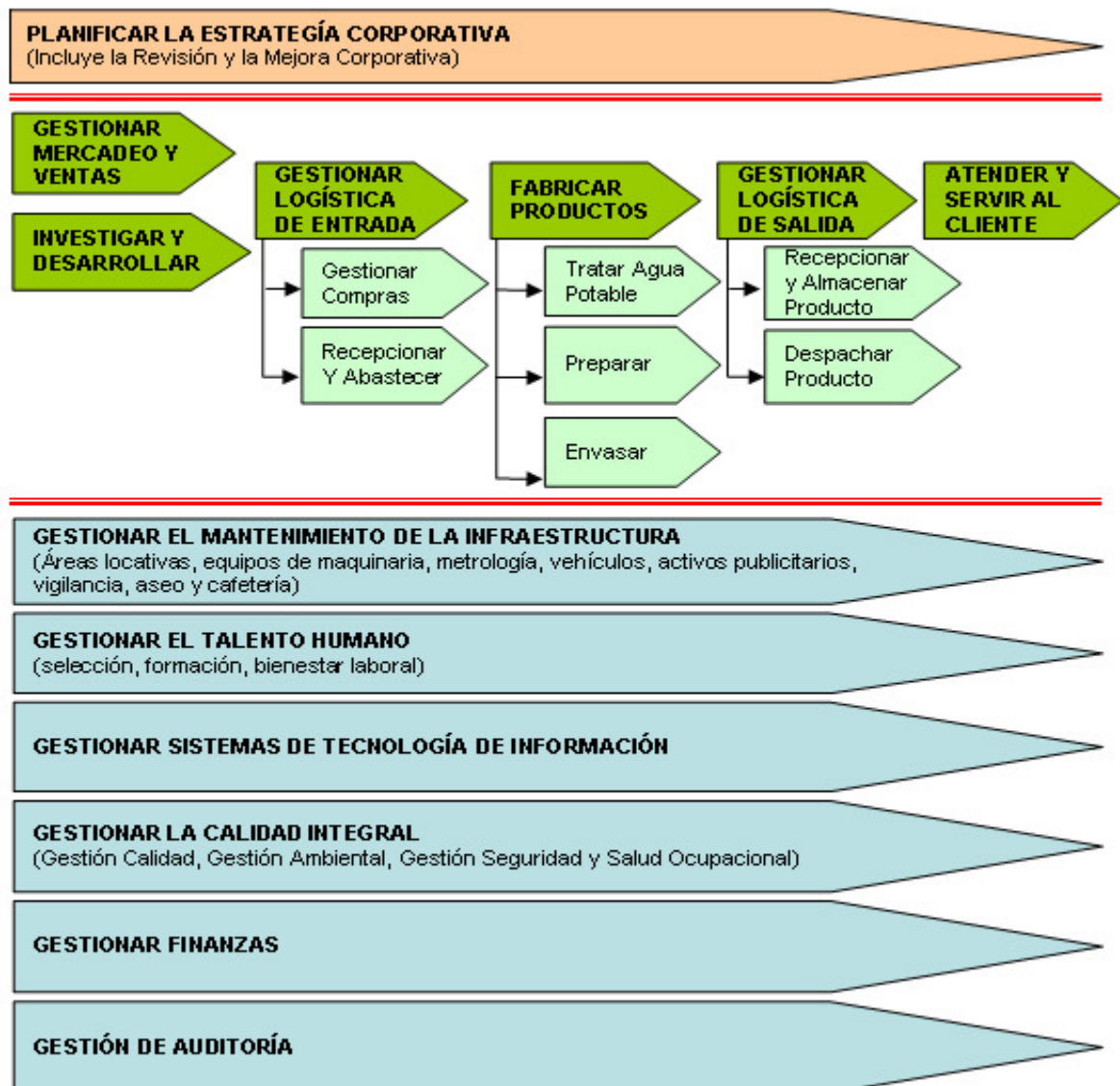
Cuadro 1. Tipo de productos

Tipo	Producto
Bebidas saborizantes	<ul style="list-style-type: none"> • Manzana y Uva Postobón
Bebidas Carbonatadas	<ul style="list-style-type: none"> • Colombiana • Postobón: manzana, uva, naranja, limonada, play, kola roja • Bretaña • Freskola • Hipinto • Popular • 7up • Pepsi

Tipo	Producto
Té	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Tea • Mr. Tea Light • Mr. Tea Litro • Mr. Tea Cajita • Mr. Tea Té Verde • Lipton Ice Tea
Jugos	<ul style="list-style-type: none"> • Hit • Hit Vital • Hit Cajita • Hit Buenos Días • Tutti Frutti • Tutti Frutti Sunfruit
Aguas	<ul style="list-style-type: none"> • Cristal • Cristal Sensations • Cristal con Gas • Oasis • H2Oh Lima, Limón • H2Oh maracuyá
Bebidas Energizantes	<ul style="list-style-type: none"> • Peak • Peak light
Bebidas Hidratantes	<ul style="list-style-type: none"> • Squash • Gatorade

Fuentes. Datos suministrados por la empresa Postobón S.A.

2.5 MAPA DE PROCESOS



Fuente: Información suministrada por la empresa

2.6 CLIENTES

El mercado al que está dirigido Postobón S.A., está determinado por los consumidores de este producto, los cuales se encuentran ubicados y clasificados de la siguiente forma:

▪ Supermercados nacionales	▪ Parque Diversiones
▪ Mini mercados	▪ Alquiler Videos
▪ Tiendas	▪ Cines/Teatros
▪ Depósitos	▪ Clubes Sociales
▪ Panaderías	▪ Inst. Deportivas / Gimnasia.
▪ Casas de Barrio	▪ Eventos
▪ Carnicerías	▪ Aeropuertos
▪ Supermercados Regionales	▪ Term. Buses / Taxis
▪ Puestos de revistas	▪ Hotel/Motel
▪ Farmacias/Droguerías	▪ Aerolíneas
▪ Talleres Mecánicos	▪ Escuela/Colegio/Universidades
▪ Lavaderos Auto	▪ Otros Educación
▪ Est. Servicio	▪ Instituciones públicas/Militares
▪ Restaurantes	▪ Fabricas/Industrias
▪ Comidas rápidas	▪ Obras
▪ Kioscos	▪ Oficinas Privadas
▪ Bar /Discotecas	▪ Hospitales/Clínicas
▪ Licoreras/Estanquillos	▪ Entidades Militares
▪ Cafeterías/Heladerías	▪ Entidades Financieras

Fuente: Información suministrada por la empresa

2.7 COMPETIDORES

A nivel local, Postobón S.A, se enfrenta a una gran diversidad de competidores, en cuanto a aquellos establecimientos que comercializan este tipo de producto, como también los son las grandes superficies, supermercados y superetes*. A continuación se mencionan estas empresas:

- Almacenes Éxito, Carrefour, Carulla, Olímpica.
- Megatienda Express
- Autoservicios los chagualos
- Coca Cola
- Alpina
- Del Valle
- Ajegroup

* Establecimientos que inicialmente eran tiendas de barrio y luego se convirtieron en minimercados con autoservicio.

3. NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DEL RECURSO HUMANO QUE DEBE SER REMPLAZADO

En este capítulo se identifica a través de la matriz DOFA las necesidades actuales y futuras el recurso humano que debe ser remplazado en la empresa Postobón S.A., para lo cual fue necesario aplicar una guía de entrevista que después de conocer sus resultados se realizó el respectivo diagnóstico utilizando la matriz.

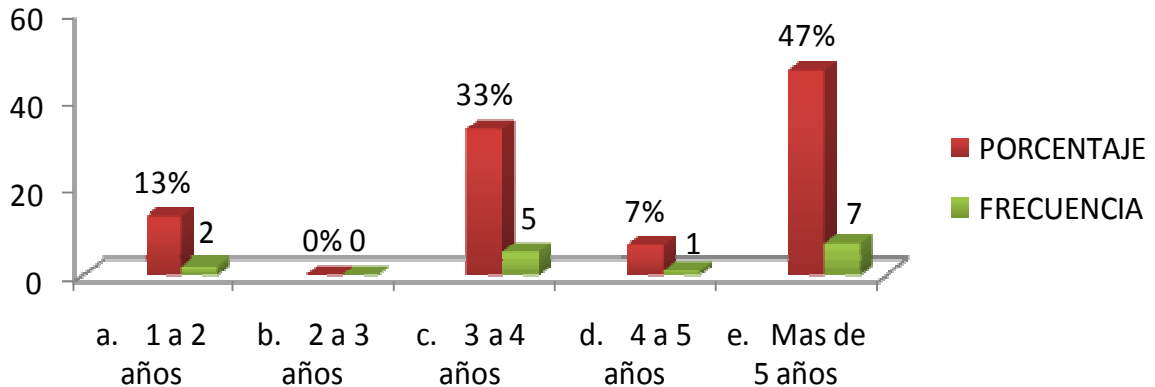
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO

Se aplicaron dos encuesta de preguntas cerradas y de selección múltiples a una muestra de 15 funcionarios en cargos de jefatura y a 12 trabajadores opcionados para candidatos al plan de sucesión con la finalidad de conocer sus opiniones acerca de si es conveniente o no tanto para ellos como para la empresa diseñar un plan de sucesión para tener el reemplazo de los cargos claves al momento de presentarse la vacante, además brindará a los trabajadores más aptos de cada departamento la oportunidades de suplir cargos vacantes y no traer personal de fuera como hasta entonces se ha venido haciendo, además esos trabajadores tendrán también la oportunidad de capacitarse a través de programas de formación y desarrollo que deberá desarrollar la empresa para la ejecución del plan de sucesión, pues con el diseño del plan se podrá contar con trabajadores capaces y bien entrenados para asumir nuevos retos.

El objetivo principal del instrumento aplicado fue recopilar y seleccionar información relevante que ayudara a conocer si los trabajadores era una necesidad el diseño de un plan de sucesión al igual que los argumentos que ellos tienen sobre esa necesidad. De igual forma para el grupo investigador es muy importante conocer el grado de disposición tanto de la empresa como de los trabajadores más opcionados como sucesores. A través de este instrumento se pudo conocer y tener una idea general de lo que pensaban los miembros de la empresa acerca del plan de sucesión.

3.1.1 Resultados del Instrumento aplicado a los Jefes.

Gráfico 1. Años de estar laborando en la empresa Postobón S.A.

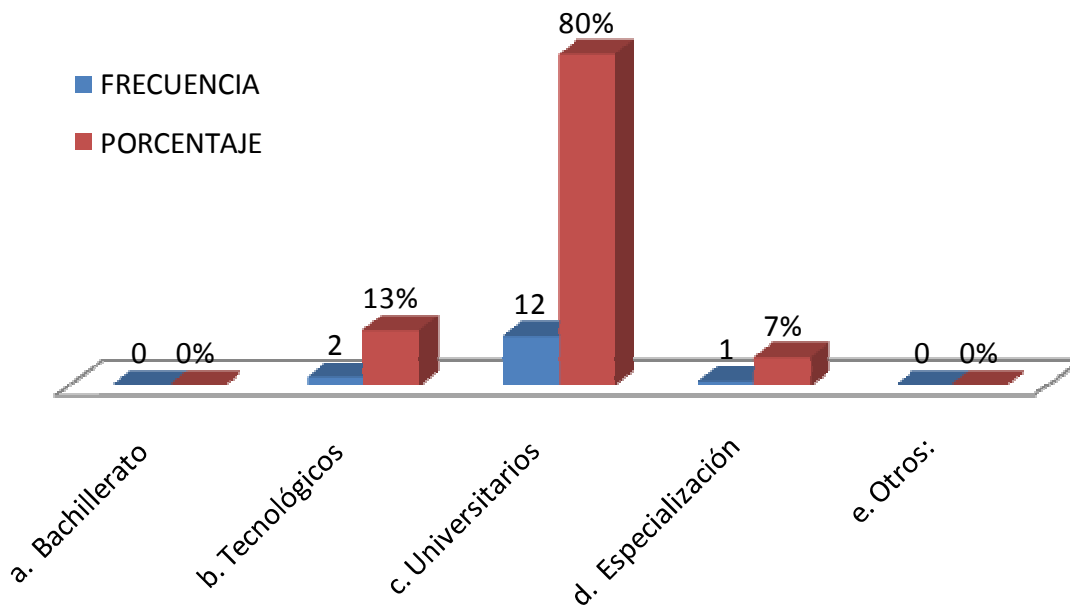


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se puede evidenciar en el gráfico 1, que el 47% de los jefes que laboran en la empresa Postobón seleccionaron la respuesta “e” (más de 5 años), el 33% la “c” (entre 3 a 4 años); así mismo el 7% respondió que la “d” (entre 4 y 5 años), cifras que señalan que la mayoría de los jefes llevan un largo periodo de tiempo laborando en esta empresa, como es el caso del gerente, que tiene 20 años de servicios en la compañía, lo que indica que se está ante un grupo de jefes con mucha experiencia y sapiencia, los cuales deben preparar a su sucesor para ir trasmitiéndoles conocimientos y hacerles el entrenamiento y/o la práctica en el día a día, de esta manera se estará aprovechando la experiencia del titular antes que deje la empresa, y no esperar hasta el último momento para ver quien lo puede sucederlo en el cargo, o en el peor de los casos traer una persona de fuera que no conoce la empresa.

Actualmente la necesidad de Postobón es preparar a los trabajadores más aptos para suceder cargos claves y evitar cuellos de botellas que perjudicarían todos los procesos de la compañía.

Gráfico 2. Nivel de educación solicitado para ocupar el cargo actual.

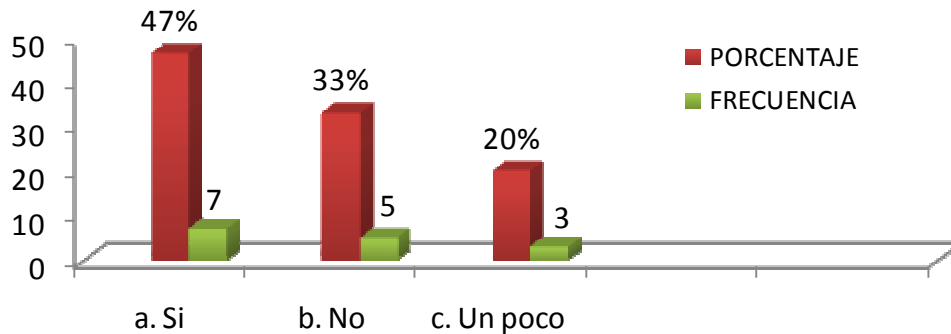


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se observa en el gráfico 2, que el 80% de los jefes respondieron que el nivel de educación solicitado por la empresa al momento de aspirar al cargo fue de Profesional Universitario. Solo un 7% afirmó que el nivel requerido para un cargo de su envergadura es profesional especializado.

Igualmente el 13% manifestó que para ocupar un cargo de Jefe en esta empresa implica un conocimiento mínimo de estudios tecnológicos, además argumentaron que entre más avanzada sea la educación se puede aspirar a ocupar un cargo de mayor nivel dentro de la compañía, razón por la cual la empresa promueve la educación entre sus empleados y de allí la importancia de elaborar su plan de sucesión, pues en el está implícito el plan de carrera que debe programarse dentro del diseño del plan de sucesión en aras de capacitar a los posibles sucesores.

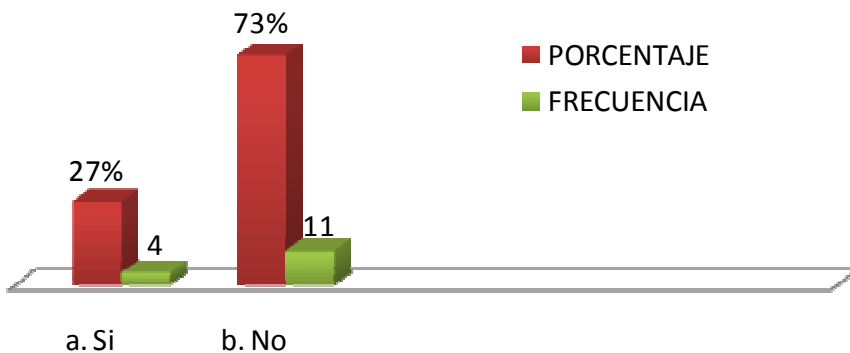
Gráfico 3.. Al momento de seleccionar un cargo clave prima la experiencia antes que cualquier otra cosa



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se evidencia en el gráfico 3, que el 47% de los jefes admiten que para la empresa Postobón S.A. lo que más prima es la experiencia de sus colaboradores, ya que pueden afrontar más fácil los retos y adaptarse a su nuevo cargo de manera más cómoda debido a su nivel de experiencia. No obstante, el 33% afirmó, que su experiencia no fue tomada en cuenta al momento de seleccionarlo, asimismo el 20% dijo que ellos consideran que la experiencia prima un poco, de lo anterior se puede deducir que en esta compañía no prima en un 100% la experiencia al momento de seleccionar al personal, por lo tanto es también posible aspirar a ocupar un cargo diferente al actual.

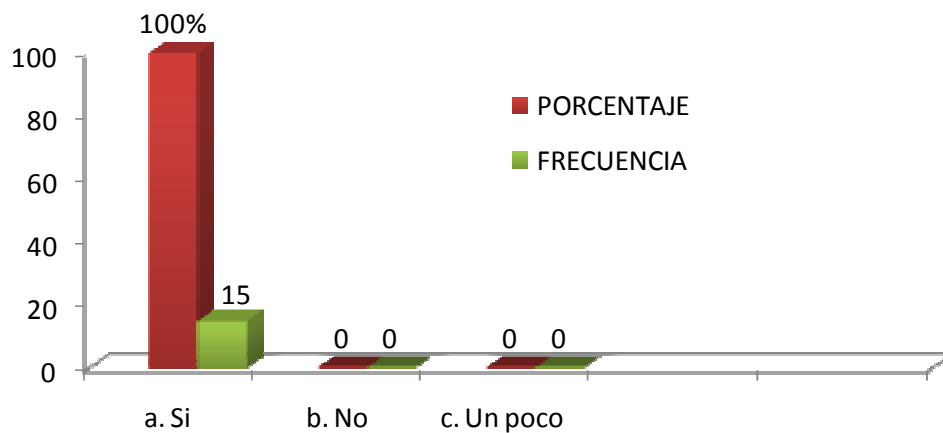
Gráfico 4. Actualmente se encuentra en el mismo cargo al cual se vinculó en esta empresa?.



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

En el gráfico 4 se observa que el 73% de los jefes dijeron que no estaban actualmente en el mismo cargo con el que se vincularon a esta empresa, pero el 27% afirmó que si, hecho que demuestra que Postobón S.A es una compañía que promueve la superación y el crecimiento de sus colaboradores dentro de la misma, ascendiendo a aquellos que muestren un buen desempeño de sus funciones (en la evaluación), que cumplan con las competencias propias del cargo (organizacionales y técnicas), requerimientos y la actitud para poder ser ascendidos o rotados a un mejor cargo con mayor poder de decisión.

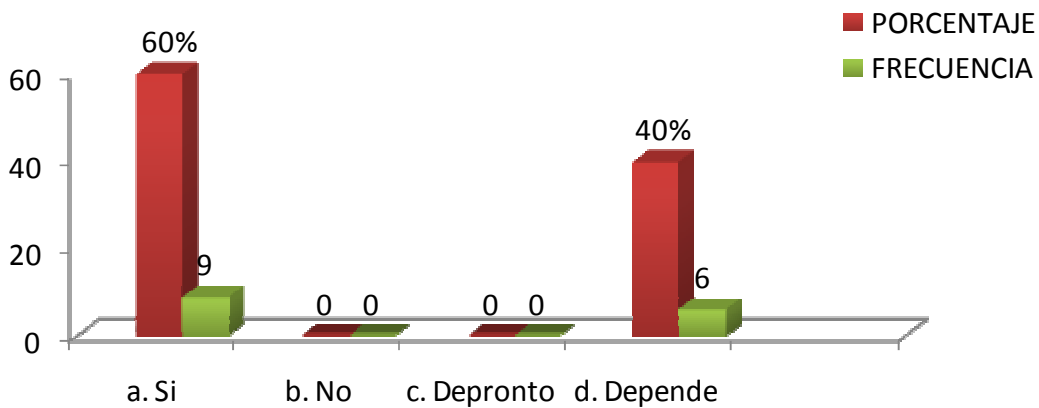
Gráfico 5. Identificas las funciones y las competencias requeridas para el cargo que desempeñas actualmente en la empresa?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

El gráfico 5, muestra que todos los jefes (100%) que laboran actualmente en Postobón S.A. tienen plenamente identificadas las funciones y competencias tanto organizacionales como técnicas propias de su cargo, logrando de esta manera un excelente desempeño para ellos como trabajadores y para la empresa, porque son parte del proceso en la consecución y logro de los objetivos organizacionales.

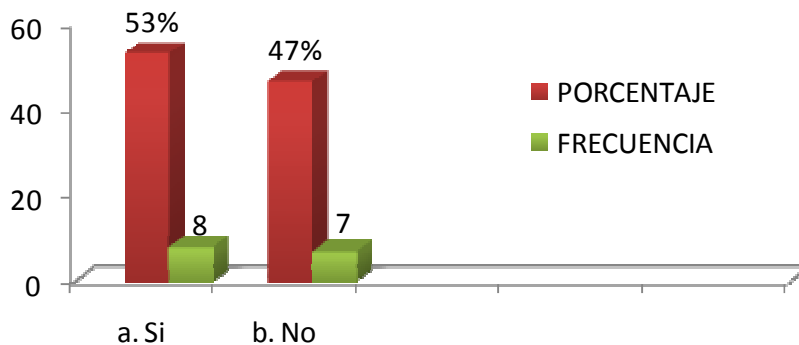
Gráfico 6. Está conforme y satisfecho con el cargo que desempeña hoy, o preferiría ocupar otro cargo?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se evidencia en el gráfico 6, que el 60% de los jefes manifestaron estar conformes y satisfechos con el cargo que desempeñan actualmente en esta compañía, el otro 40% se encuentra a la expectativa de otra oportunidad o de un nuevo reto, encaminado a un mejoramiento en la parte económica y al logro de un ascenso para crecer dentro de la empresa.

Gráfico 7. Ha ocupado usted otro cargo en la empresa y cuál fue la razón para ello?

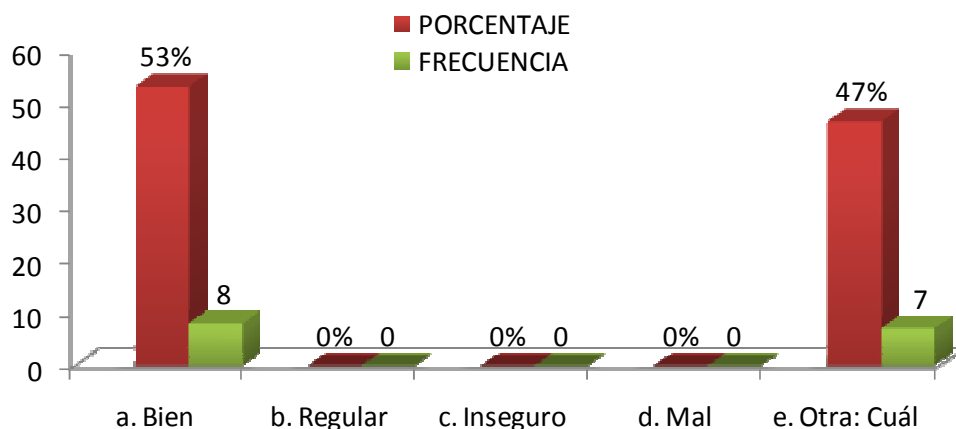


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

En el gráfico 4, se observa que el 53% de los jefes afirmaron haber ocupado otro cargo diferente al que fue contratado inicialmente, una de las razones obedeció a necesidades de la empresa, otras, por ausencia de su jefe inmediato; por su parte

el 47% manifestó que nunca lo ha hecho y están en el mismo cargo donde se iniciaron. Todos ellos manifestaron que es posible que dentro de poco tiempo logren ascender a un mejor cargo que llene aún más sus expectativas.

Gráfico 8. Cómo se sintió en el cargo que ocupó temporalmente?

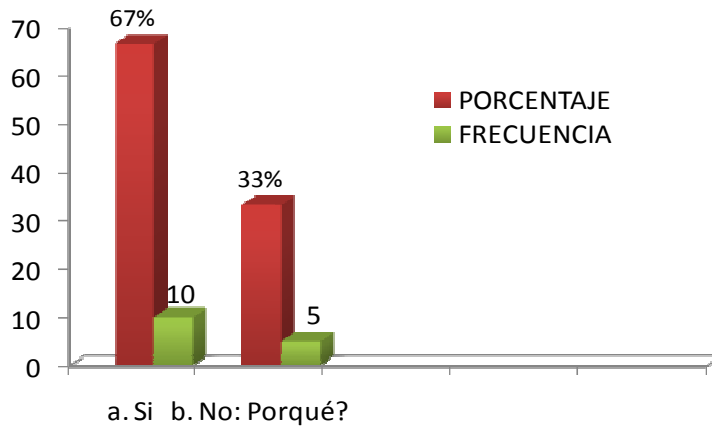


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Como se puede observar en el gráfico 8, el 53% de los jefes que tuvieron la oportunidad de ocupar un cargo temporalmente en la empresa (véase gráfico 7) manifestaron que se sintieron bien, que la experiencia fue enriquecedora porque pudieron poner a prueba competencias que no habían podido desarrollar en el cargo que siempre han ocupado, aprendieron nuevos conceptos, se crearon nuevas iniciativas, se asumieron nuevas responsabilidades en ese reto temporal, que estaban dispuestos nuevamente a asumirlo en el momento en que la empresa lo requiriera, pues esto les servía para escalar un nuevo peldaño dentro de la compañía.

Desde la argumentación anterior, se puede comprobar que los jefes buscan superarse todos los días para estar mejor preparados y puedan ser promocionados en un cargo de más envergadura que el que desempeñan actualmente.

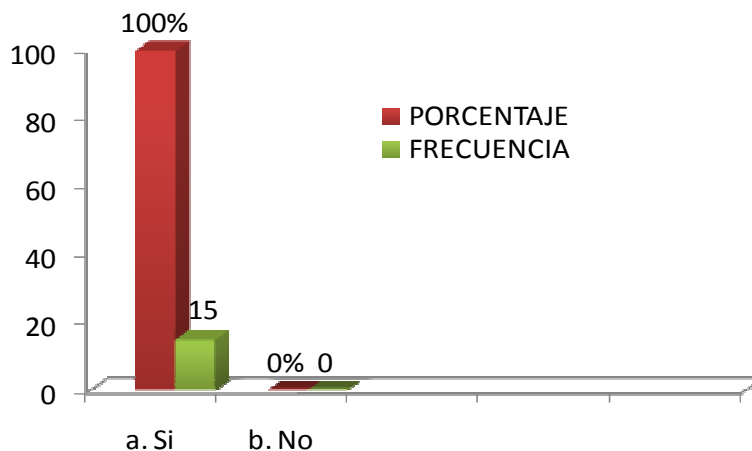
Gráfico 9. Le ha dado la empresa oportunidad de concursar para alguna vacante dentro de la empresa?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

El gráfico 9 indica que el 67% de los jefes afirmaron que la empresa si les da oportunidad a los colaboradores de concursar cuando se presenta una vacante, para ello tiene en cuenta capacidades, experiencia, tiempo laborado en la compañía, buen desempeño de sus funciones, responsabilidad, además de revisar las competencias organizacionales y técnicas que tiene el trabajador. El 33% manifestó que no, pero no tienen claro el porqué no se les ha presentado la oportunidad de ascenso.

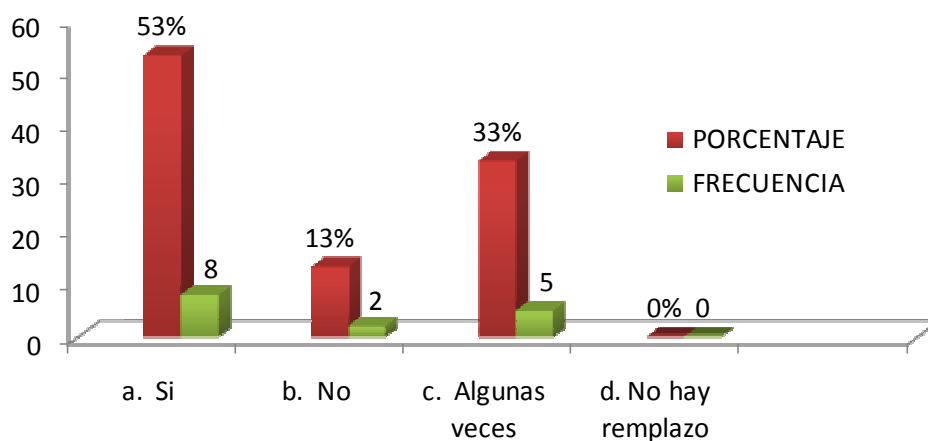
Gráfico 10. Usted está de acuerdo que la empresa le brinde desarrollo y crecimiento en el cargo que ocupa?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se observa en el gráfico 10, que el 100% de los jefes respondieron que Si están de acuerdo que la empresa le brinde desarrollo y crecimiento, pues así tienen la oportunidad de crecer laboralmente y como persona. Asimismo la empresa está de acuerdo con la política de educación para sus funcionarios, ya que de esta forma promueve el desarrollo a nivel de educación para todas las personas que están laborando en la empresa, lo cual se ve reflejado en los planes de carreras que incluye el plan de sucesión.

Gráfico 11. La empresa continuamente capacita a sus empleados para mejorar en su cargo?

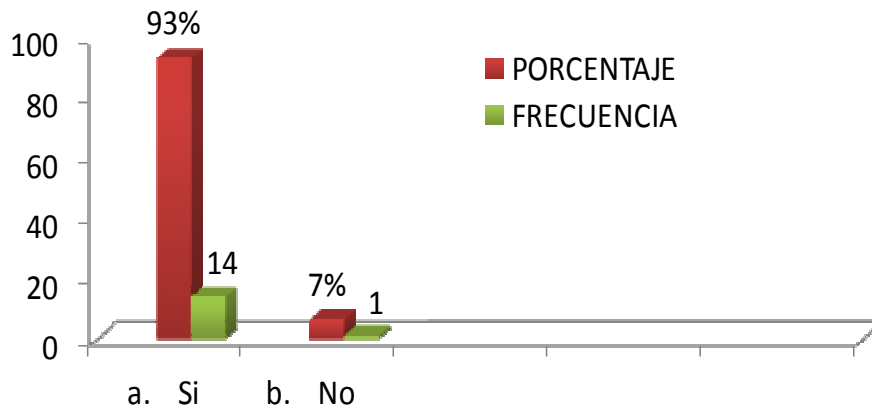


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Como se puede verificar en el gráfico 11, el 53% de los jefes de Postobón S.A afirmaron que la empresa si les capacita constantemente, el 33% dijo que algunas veces cuando van a sacar un nuevo producto al mercado y necesita que se apoye en esta labor, el 13% manifestó que la empresa no hace capacitaciones para que los empleados mejoren su cargo, pues esto depende del interés que tenga cada funcionario por superarse.

Es importante tener en cuenta que esta percepción sale de una pequeña población de colaboradores (13%) ya que la mayoría de los funcionarios considera que actualmente la empresa se encuentra en un alto nivel de interés por preparar y capacitar a su personal para que esté apto para desempeñar sus labores de una manera eficiente.

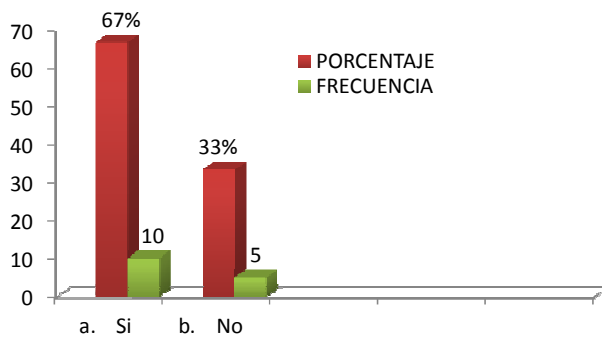
Gráfico 12. Sabe Ud. si la empresa tiene planes de carrera y de capacitación?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Como se observa en el gráfico 12, el 93% de los jefes tienen pleno conocimiento de los planes de carrera y capacitación, aunque la empresa si capacita a sus colaboradores, pero ellos no tienen conocimiento que la empresa tenga un plan de carreras. El 7% respondió no tener conocimiento de ese tema, pero no dieron una razón del porque de su respuesta.

Gráfico 13. Sabe que es un plan de carrera?

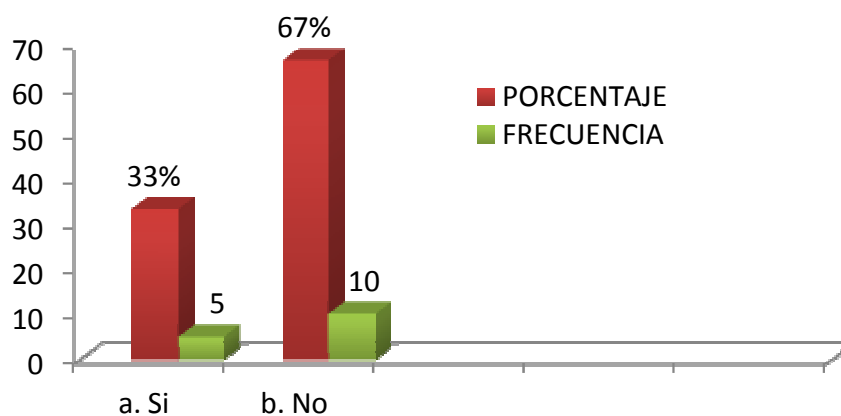


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

En el gráfico 13 se evidencia que el 67% de los jefes de Postobón, afirmaron tener un amplio conocimiento de los planes de carrera y entre otras sus respuestas

fueron: “Programa de capacitación continua, capacitación para ocupar puestos en la empresa, proceso en el cual se va a ascendiendo de cargo”. Esto deja ver que Postobón promueve el ascenso entre sus empleados para que lo desarrollen posteriormente en su trabajo. El otro 33% respondió que no sabe lo que es un plan de carrera o tal vez no lo tiene claro, pero dijeron que la compañía utiliza el método de Profesionales en entrenamiento, lo que indica que aunque no tengan claro el concepto de plan de carrera, si saben que la empresa desarrolla el anterior método.

Gráfico 14. A escuchado hablar de los Planes de Sucesión?



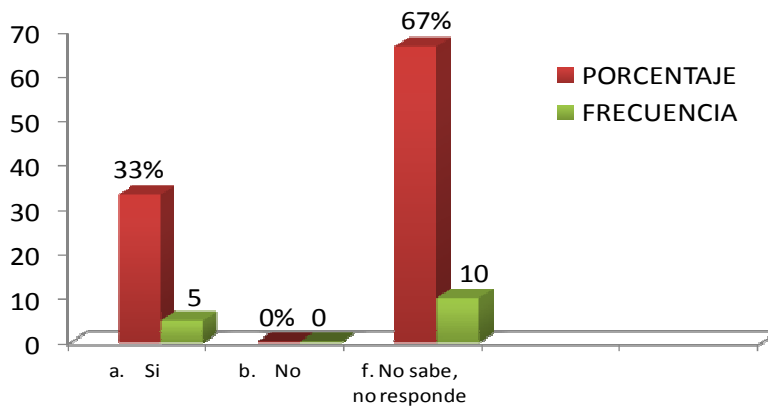
Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Nótese en el gráfico 14, que el 67% de los jefes no han escuchado nunca hablar sobre planes de sucesión, el 33% dieron respuestas como las siguientes:

- Procesos para delegar temporal o permanentemente a un empleado.
- Se capacita al personal para suceder al alguien en un cargo determinado.
- Identificar personas con características para el reemplazo de otros.
- Capacitación para reemplazar a un empleado.

Las respuestas anteriores demuestran que el tema que se investiga aún no es manejado por los jefes con claridad.

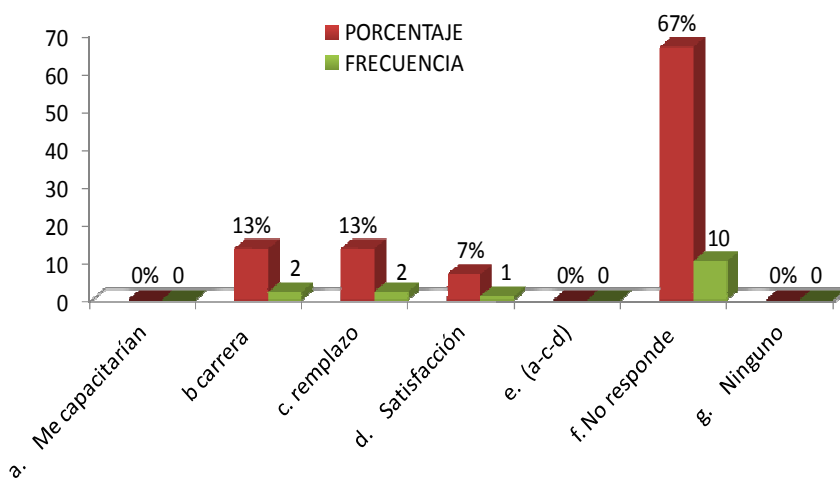
Gráfico 15. Está usted de acuerdo que la empresa tenga un Plan de Sucesión?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se observa en el gráfico 15, que el 33% de los jefes respondieron que Si saben lo que es un plan de sucesión y han escuchado hablar de él en otras empresas, además manifestaron estar de acuerdo que Postobón diseñe su plan de sucesión para que no se presenten inconvenientes o cuellos de botellas cuando un jefe se vaya temporal (como ha sucedido otras veces), o se vayan de manera permanente de la compañía. El 67% de los jefes, unos dijeron que no sabían y otros simplemente no respondieron, de donde surge la necesidad de difundir el concepto dentro de la organización.

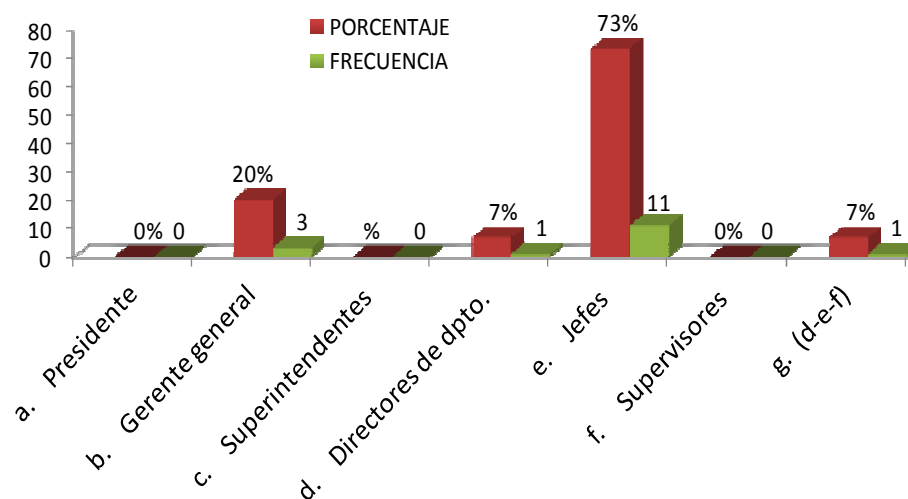
Gráfico 16. Qué beneficio cree Ud. ganaría la empresa con la ejecución de un plan de sucesión?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Como se puede evidenciar, el 67% de los jefes manifestó que no sabían cuál sería el beneficio que obtendría la empresa con la ejecución de plan de sucesión, otros jefes de ese mismo porcentaje no respondió. El 7% busca la satisfacción personal, un 13% hacer carrera, otro 13% quiere que en algún determinado momento haya alguien que los pueda reemplazar dentro de la compañía, ya sea por cuestiones personales o laborales.

Gráfico 17. ¿Cuáles son los cargos donde más se presentan problemas cuando no hay un miembro del equipo en la empresa que lo reemplace?

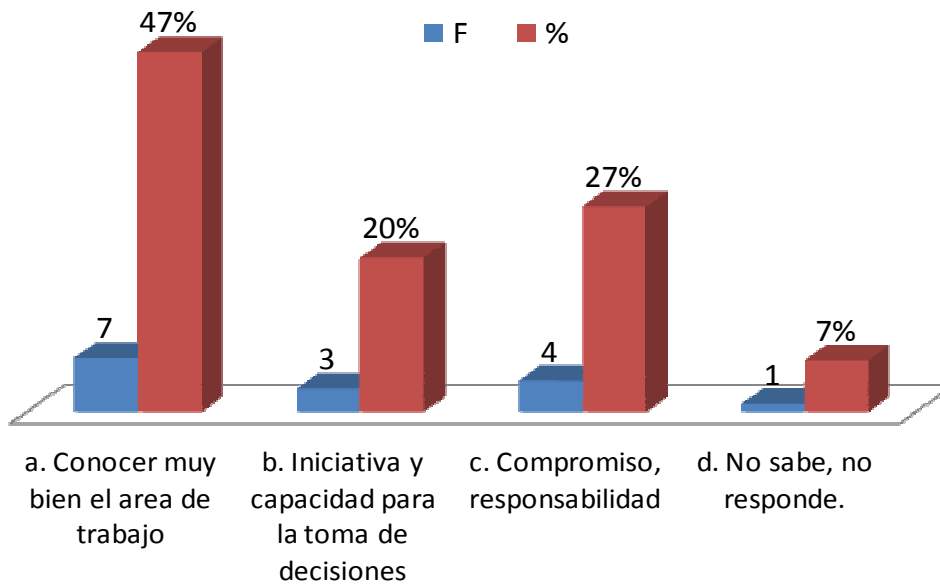


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se observa en el gráfico 17, que el 73% de los jefes manifestaron que sus cargos es donde más se presentan cuellos de botellas, por esta razón es importante que la compañía tenga colaboradores que los reemplacen en algún momento determinado.

El 20% manifestó que a falta del gerente general se presentan muchos problemas, de igual forma un 7% dijo que los directores de departamento y el otro 7% afirmó que también se presentan problemas cuando los directores de departamentos, jefes y supervisores no están y no hay que los replacen en el momento de su ausencia. Sin embargo, a pesar del concepto popular, que una empresa sin la presencia de un gerente no pueda continuar funcionando, es más factible que en Postobón S.A. si faltaran los jefes de departamento, la empresa podría sufrir una baja considerable en su producción y funcionamiento.

Gráfico 18. Aspectos que se deben tener en cuenta para seleccionar a un trabajador.



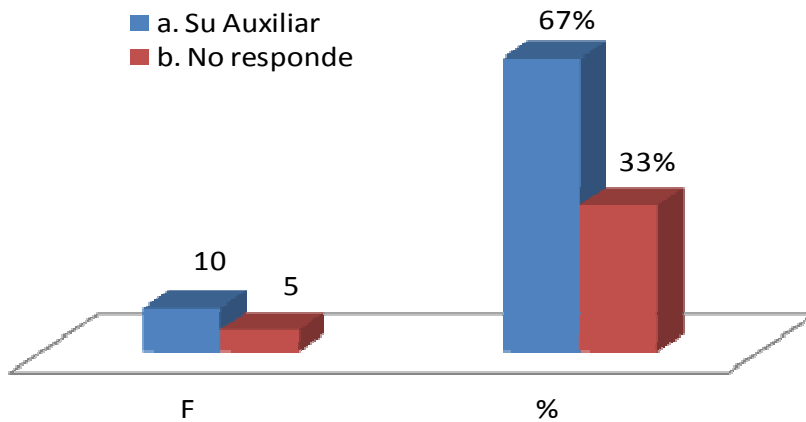
Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

El 47% de los jefes consideran que una de las necesidades que tiene la empresa al escoger un trabajador para cubrir un cargo es que conozca muy bien el área donde se va a desempeñar. El 20% dijo que se debe tener en cuenta la iniciativa y capacidad que tiene ese trabajador para tomar decisiones.

El 27% afirmó que debe ser una persona responsable y comprometida con su trabajo y con la empresa y el 7% no respondió a esta pregunta, pero no explicó las razones, sino simplemente no respondió.

Las respuestas dadas por los jefes con relación a esta pregunta, indican que la mayoría de ellos sí tiene claro cuáles son los aspectos a tener en cuenta al momento de identificar quien puede cubrir las necesidades de un cargo.

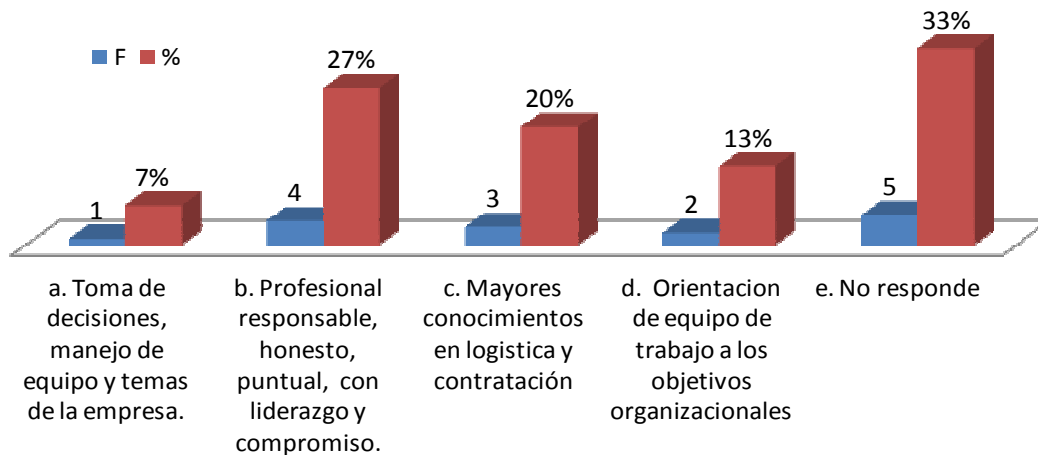
Gráfico 19. Usted como jefe, quienes considera serian los candidatos más idóneos para reemplazarlo?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Se puede observar en el gráfico 19, que el 67% de los jefes afirmaron que los mejores candidatos a remplazar a su jefe son los auxiliares, pues como tal ellos están interactuando siempre con ellos y conocen muy bien el área de trabajo y su proceso. El 33% no respondió a la pregunta, posiblemente por no tener claro quién podría ser la persona idónea o simplemente no quisieron responder a la misma.

Gráfico 20. Cuáles cree usted son la competencias que necesitaría tener su sucesor? Enumérelas:

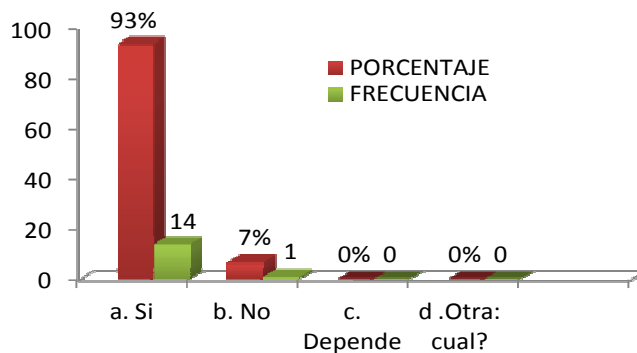


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Como se puede observar en el gráfico 20, el 33% de los jefes no respondieron a esta pregunta, las razones no las dieron, pero el 27% dijeron que las competencias que debía tener un posible candidato es ante todo ser un profesional, responsable, honesto, con característica de líder y muy comprometido tanto con su trabajo como por la empresa.

El 20% dijo que debía tener muy buenos conocimientos en logística y contratación porque esta parte es uno de los mayores retos de la empresa, el 13% manifestó que consideraba importante que el posible sucesor tuviera mucha capacidad para orientar su equipo de trabajo a los objetivos de la empresa, ya que a partir de esa función se desarrolla toda la gestión empresarial. De igual forma un 7% afirmó que el sucesor debía tener poder de decisión que es una de las cualidades más importantes de un jefe, además de esta competencia se deriva el saber manejar a su equipo de trabajo, además también un sucesor debía tener bastante conocimiento de la empresa para hacer un buena gestión.

Gráfico 21. Colaboración con el entrenamiento, aprendizaje y crecimiento de su posible candidato al plan de sucesión.



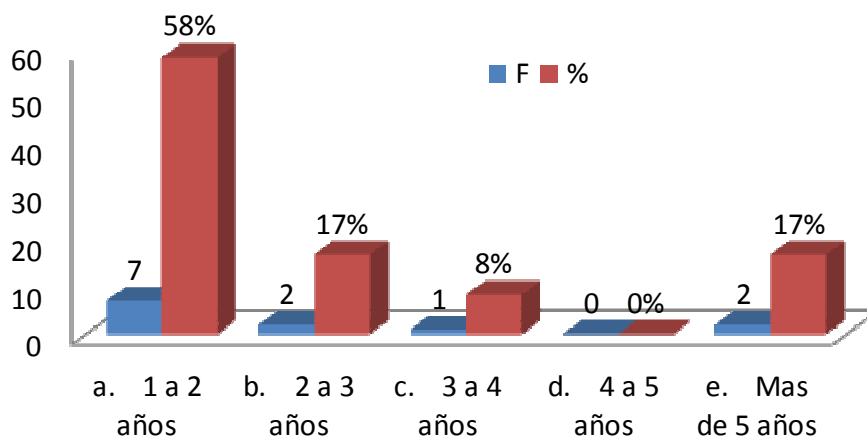
Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los jefes

Nótese en el gráfico 21 que el 93% de los jefes manifestaron su colaboración en la capacitación del personal que llegado el momento pueda ser su sucesor, con el propósito de contribuir al proceso de crecimiento del posible candidato a sucederlo y al desarrollo de la empresa.

Solo el 7% se inclinó por la opción “c” ya que manifestaron que su colaboración era un poco condicionante y dependía de la forma de cómo sería esa cooperación ya que contaban con poca disponibilidad de tiempo.

3.1.2 Resultados del instrumento aplicado a los candidatos al plan de sucesión

Gráfico 22. Tiempo de estar laborando en Postobón S.A.

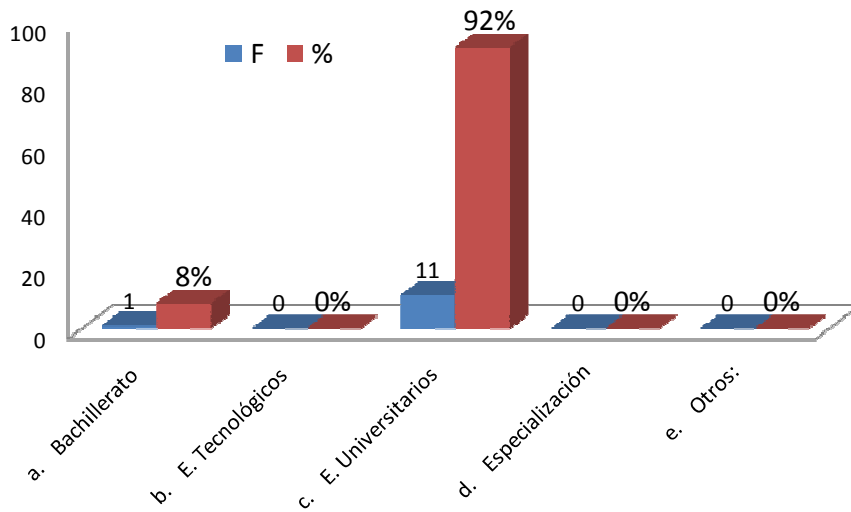


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Se puede observar en el gráfico 22, que el 58% de los sucesores son relativamente nuevos en la empresa, muchos no tienen más de 2 años, inclusive en este porcentaje hay 2 (dos) de ellos que tienen entre 4 y 6 meses.

El 17% correspondiente a la respuesta “e” que tiene más de 5 años de estar laborando en esta empresa, en este porcentaje se incluye al Administrador que tiene 9 años de antigüedad y el cual se dio como candidato para suceder al gerente, lo que significa que no solamente el tiempo es considerado como uno de los aspectos más importantes para seleccionar a un candidato, pues hay otras competencias que tienen mayor relevancia y que priman más que el tiempo, como la experiencia de un trabajador así venga de otra empresa.

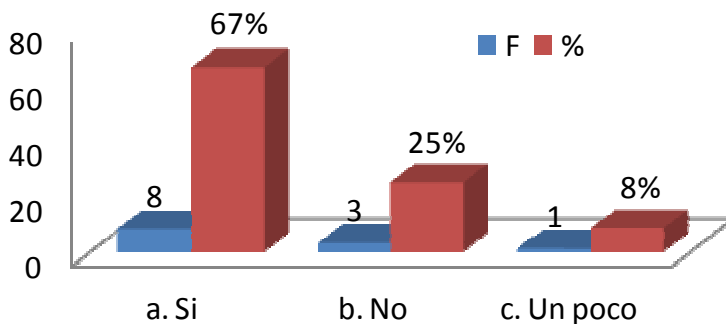
Gráfico 23. Nivel de educación solicitado para el cargo que actualmente ocupa.



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

En el gráfico 23 se puede evidenciar que el 92% de los posibles sucesores manifestaron que para el cargo actual le fue requerido el título de profesional universitario, aspecto que es muy importante, ya que los jefes tienen el mismo nivel de educación, no siendo esto un obstáculo para la sucesión del cargo, solo el 8% afirmó que le fue solicitado el título de bachiller en el momento que entraron a la empresa, pero actualmente se encuentra en un proceso de formación para obtener el título universitario, en este porcentaje se encuentra el practicante de cartera.

Gráfico 24. En el momento de su selección primó la experiencia antes que cualquier otra competencia?



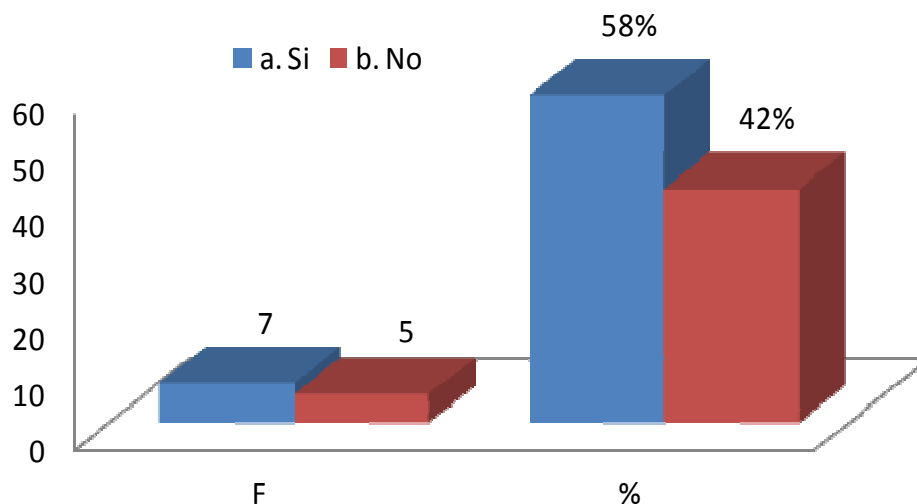
Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Nótese en el gráfico 24, que el 67% de los candidatos a formar parte del plan de sucesión de Postobón S.A. respondieron que al momento de su selección la empresa si tuvo muy en cuenta su experiencia, por cuanto esta es la que da el conocimiento, el saber, el manejo de los procesos, el liderazgo para trabajar y dirigir un equipo de trabajo, entre otras el compromiso y la responsabilidad con la empresa. Además el nivel de experiencia en los casos de los sucesores sigue siendo un ámbito importante a la hora de ocupar cargos, ya que esta misma experiencia los ayudará el día que lleguen a suceder a sus jefes.

Por otra parte el 8% dijo que si en la empresa prima un poco la experiencia al momento de seleccionar a una persona para un cargo o para promocionarlo a otro puesto de trabajo, porque consideran que emplean menos tiempo en hacerle el entrenamiento, pues si tiene experiencia el trabajador se puede adaptar a cualquier reto.

Además el 25% dijo que para la empresa al momento de escogerlo no tuvo nada que ver la experiencia, porque ellos consideran que siempre debe hacerse un entrenamiento al momento de seleccionar a un trabajador y para eso está el periodo de prueba, donde se prueba si está o no capacitado.

Gráfico 25. En este momento ocupa el mismo cargo con el cual se vinculó a la empresa?

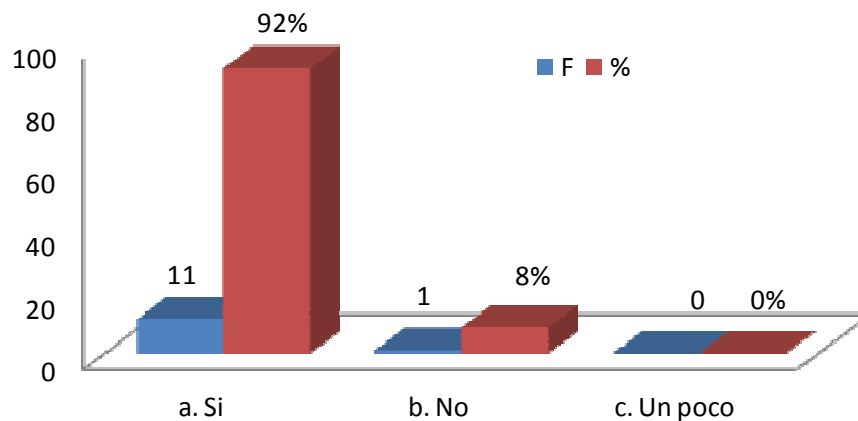


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Nótese en el gráfico 25, que el 58% de los trabajadores postulados como candidatos al plan de sucesión manifestaron que si están ocupando el mismo cargo desde que entraron a la compañía y es allí donde han adquirido la experiencia por eso la empresa los tiene allí para perder esa práctica que se ha adquirido sobre la marcha y de esta manera en algunos momentos han remplazo a su jefe porque conocen ese puesto de trabajo perfectamente.

Entretanto, el 42% dijo que no están actualmente en el mismo cargo donde se vincularon a la empresa, a algunos de ellos ya los han movido a otros puestos. Ellos consideran que esta es una forma de hacer carrera dentro de la empresa, pero de este porcentaje hay otros que siguen ocupando el mismo cargo porque llevan poco tiempo laborando en Postobón, por lo tanto deben adquirir un poco más de práctica y experiencia para moverlo a otro cargo.

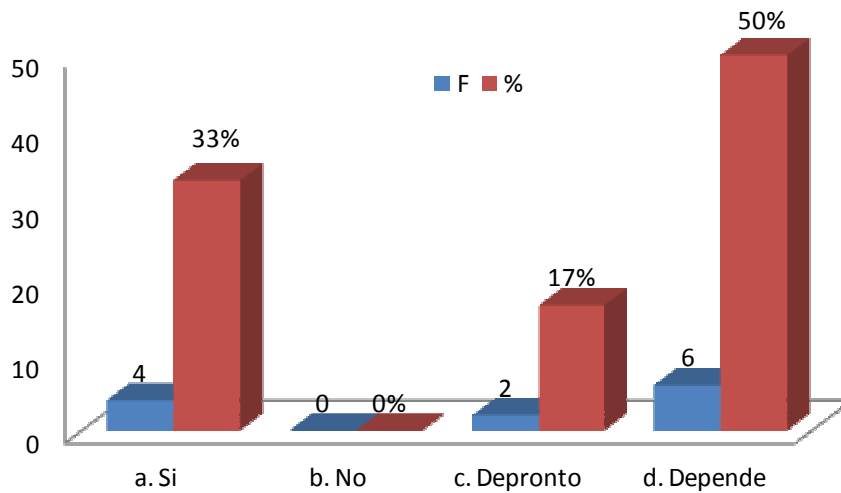
Gráfico 26. Tienes completamente identificadas las funciones y las competencias requeridas para el cargo que desempeña actualmente?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Se observa en el gráfico 26 que el 92% de los trabajadores encuestados afirmaron conocer e identificar las funciones y las competencias que debían tener para desempeñar su cargo. Pero el 8% manifestó que está en el proceso de conocer la empresa pero dijo además que la mayoría de los empleados comprenden y conocen a la perfección sus funciones dentro del cargo que desempeñan, lo que pasa que algunas personas de mando apenas empieza a entender estas ya que llevan muy pocos meses de estar laborando en la empresa.

Gráfico 27. Está conforme y satisfecho con el cargo que desempeña hoy, o preferiría ocupar otro cargo?



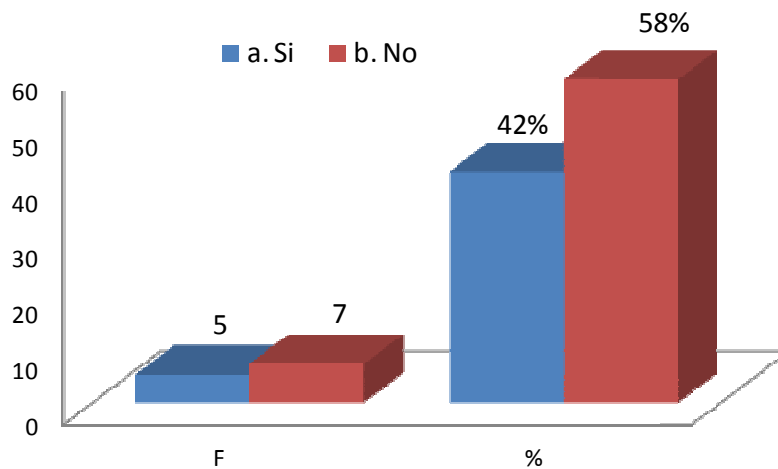
Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Como indica el gráfico 27, el 33% respondió que si están conformes y satisfechos con su cargo actual. El 17% dijo que de pronto preferirían cambiar, pero eso no significa que estén descontentos con el cargo actual, lo que pasa es que toda persona aspira a hacer carrera administrativa y asumir nuevos retos en una empresa.

Asimismo, el 50% del personal encuestado manifestó que ellos pensarían cambiar de puesto dependiendo de las condiciones ofrecidas por la empresa y en el caso de cambiar sería para otro mejor, donde pudieran crecer dentro de la empresa y también dependiendo de las condiciones económicas ofrecidas por la compañía.

Es importante que ninguno de los trabajadores encuestados dieran como respuesta un no, lo que indica que los trabajadores de Postobón se sienten motivados y bien con la labor que realiza, aunque no descartan la posibilidad de crecer dentro de la empresa si esta le ofrece algo mejor.

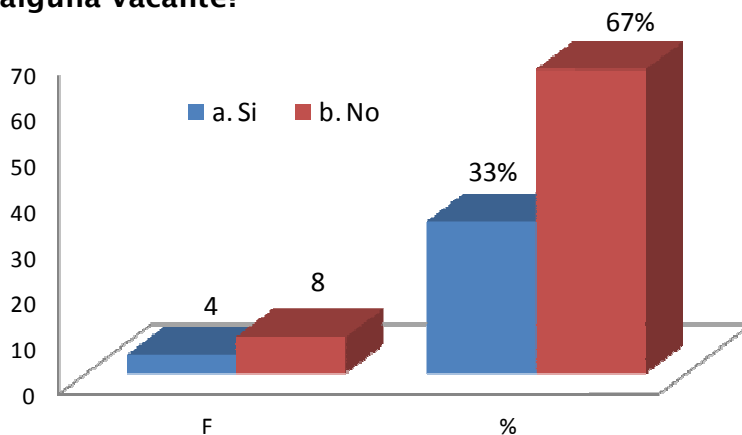
Gráfico 28. En alguna ocasión ha ocupado usted otro cargo, como se sintió y cuál fue la razón?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Se evidencia en el gráfico 28 que el 58% de los trabajadores dijeron que no han ocupado ningún cargo diferente dentro de la empresa, algunos porque no se les ha dado la oportunidad aún, otros porque llevan poco tiempo de estar laborando. Pero el 42% dijo que sí, que en algunas ocasiones han ocupado otros cargos debido a ascensos o en ocasiones a cubrir vacaciones en otros cargos y se han sentido muy bien, porque aparte del reto también fueron capacitados para esa gestión.

Gráfico 29. La empresa da la oportunidad de concursar y capacitarse para alguna vacante?

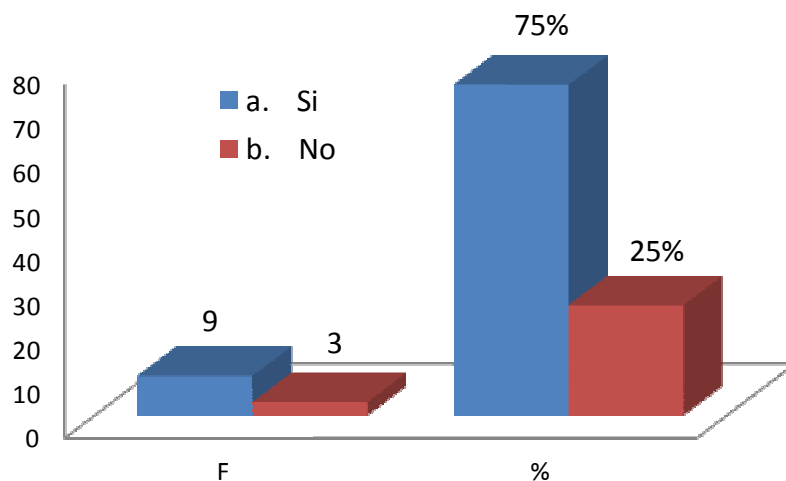


Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

El gráfico 29 indica que el 67% de los trabajadores opinaron que Postobón si da la oportunidad de concursar por alguna vacante, siempre y cuando llene los requisitos propios del perfil que se requiere para ese puesto a cubrir. Además la empresa brinda capacitación en situaciones de emergencia como por ejemplo el reemplazo de algún jefe ausente por algún motivo. Mientras que el 33% manifestó que no, porque antes era necesario conocer muy bien la empresa y su proceso, pues en este porcentaje se encuentran colaboradores con menos tiempo de estar en la compañía.

Asimismo los trabajadores encuestados (100%) manifestaron que ellos se encuentran abiertos a cualquier oportunidad de capacitación que les brinde la empresa, ya que esta incrementa su aprendizaje, capacidades y oportunidades de aspirar algún día a este crecimiento personal y profesional. Además la dirección de Postobón está consciente de la necesidad de capacitar a su personal día a día, para mejorar, pues llegado el momento de hacer algún remplazo tendrían allí la persona idónea para ese cargo y así se evitarían traer a alguien externo que no conoce la empresa, hecho que retrasaría la labor en este cargo e incrementaría los gastos por el entrenamiento de esta persona y los posibles cuellos de botellas mientras esa persona que viene de fuera aprende el proceso.

Gráfico 30. Sabe si la empresa tiene planes de carrera y de capacitación?



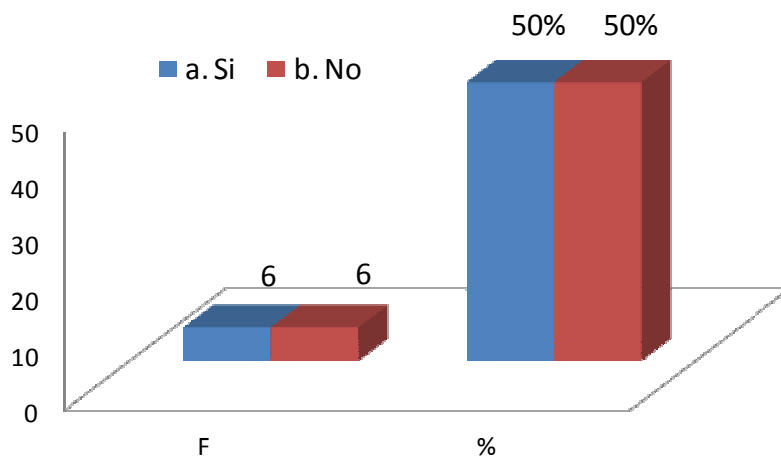
Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Como se puede observar en el gráfico 30, el 75% de los colaboradores

manifestaron que la empresa si tiene programa de capacitación, pero planes de carrera como tal, no sabe si existe, en alguna ocasión escucharon sobre ese término pero realmente no sabe que es, ellos piensan que son programas internos para mejorar la capacidad y la competencia de la empresa o cuando esta patrocina e incentiva a que los trabajadores hagan una carrera profesional, ellos dicen que en la empresa hay algunos profesionales en entrenamiento, que la empresa siempre que pueda brinda la oportunidad para que se capaciten para esto juega un papel fundamental la experiencia, el tiempo de servicio, una buena evaluación de desempeño y conozcan sus procesos.

El 25% desconoce totalmente si la empresa tiene planes de capacitación como tal, generalmente cuando la persona es seleccionada se le brinda el entrenamiento que necesita para el cargo, en cuanto a los planes de carrera nunca han escuchado en la empresa ese término.

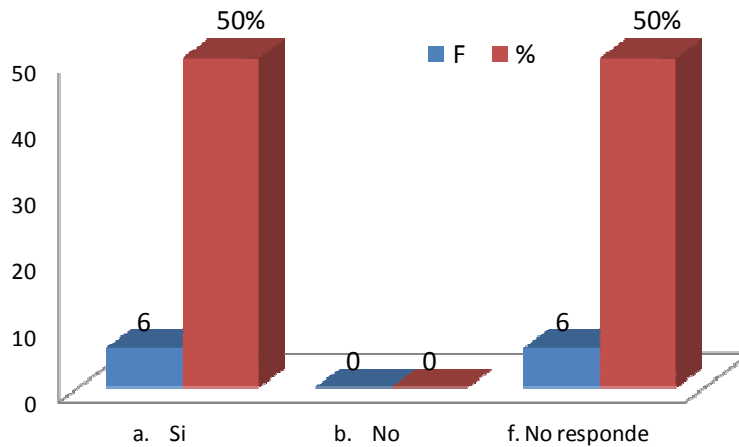
Gráfico 31. Ha escuchado hablar Ud. de los Planes de Sucesión?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Nótese que en el gráfico 31, que las opiniones están en un 50% que respondieron que Si han oído hablar de un plan de sucesión, hecho que es positivo ya que el conocer lo que son los planes de sucesión saben que deben hacer en caso de presentarse una oportunidad de ascenso. Pero el otro 50% dijo que Nunca han oído hablar de planes de sucesión, ya que para ellos es un concepto nuevo.

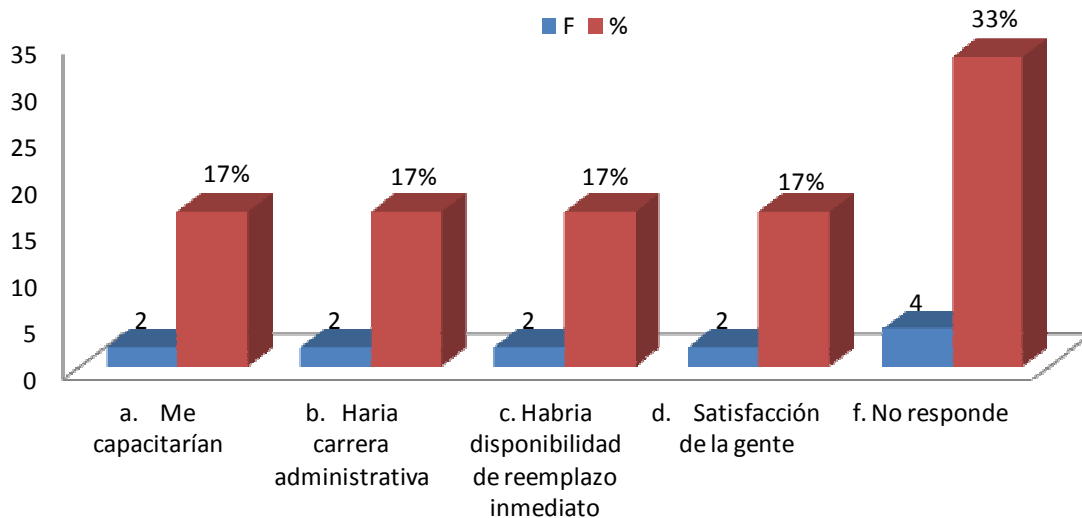
Gráfico 32. Está usted de acuerdo que la empresa diseñe un Plan de Sucesión?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Se evidencia en el gráfico 32 que un 50% afirmó que conoce el concepto y están plenamente dispuestos a colaborar con la empresa para su implementación. El otro 50% no respondió a esta pregunta porque no sabe que representa este concepto, por esta razón ellos opinan que por parte de la empresa falta capacitar más a los empleados y hablar a los empleados sobre todos los conceptos que están encaminados hacia preparar los talentos futuros.

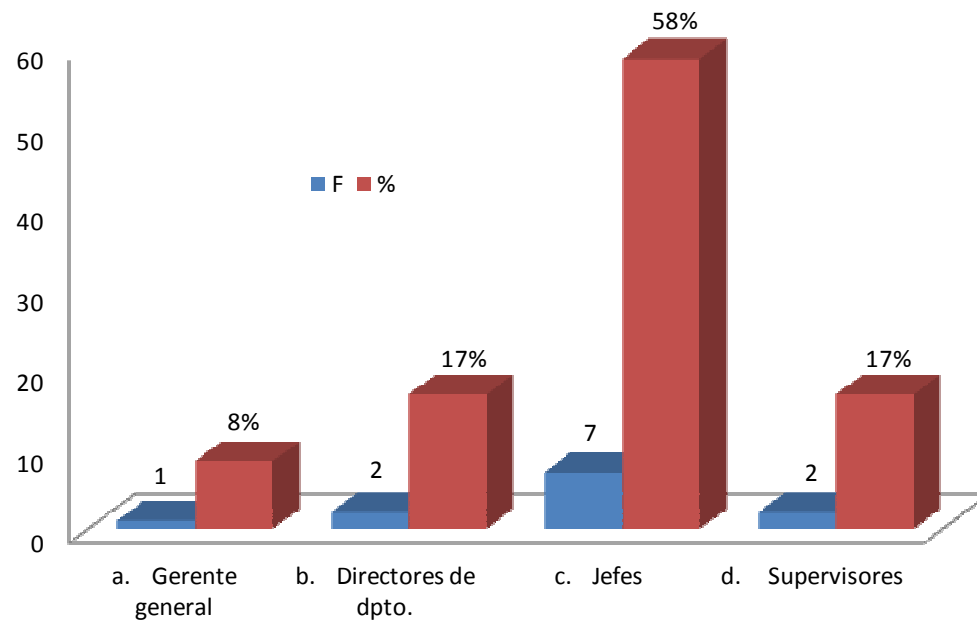
Gráfico 33. Qué beneficios ganaría la empresa con el diseño e implementación de un plan de sucesión?



Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

Se observa en el gráfico 33, que las respuestas estuvieron muy iguales con relación a los porcentajes, un 17% dijo que entre los beneficios que la empresa obtendría con un plan de sucesión era tener trabajadores más capacitados, otros (17%) manifestaron que los trabajadores podrían hacer carrera administrativa, un (17%) afirmó que habría personal capacitado y entrenado disponible para los reemplazos de los puestos más importantes dentro del proceso productivo y finalmente otro 17% afirmó que habría más trabajadores satisfechos. El 33% restante no respondieron porque no sabían cuales serían los beneficios porque no saben lo que es realmente un plan de sucesión por lo tanto no sabría cuales serían esos beneficios.

Gráfico 34. Cuál son los cargos donde más se presentan problemas cuando no hay un miembro del equipo en la empresa que lo reemplace?



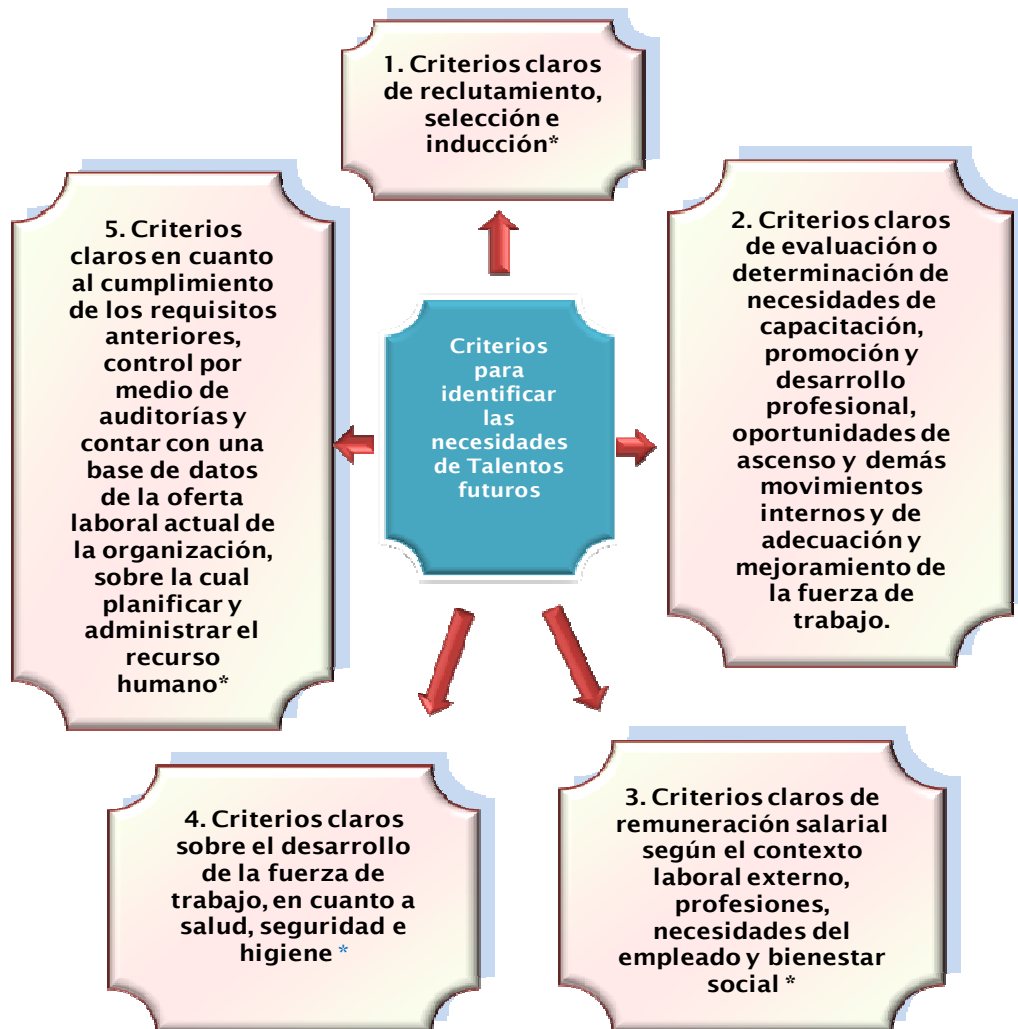
Fuente: Datos recopilados en la encuesta realizada a los posibles sucesores

En el gráfico 34, se evidencia que el 58% de los trabajadores afirmaron que el cargo donde más se presentan problemas es el de jefe de departamento, ya que estos son parte vital del proceso y el funcionamiento de la empresa, pues son los que tienen la responsabilidad directa de los trabajadores que hacen parte del proceso productivo de la compañía, hubo dos porcentajes parecidos con un 17% de los cuales unos dijeron que directores de departamentos y otros que supervisores y un 8% opinó que cuando el gerente general no está en la empresa

se producen cuellos de botellas, aunque no sea pieza clave en el proceso productivo como tal.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, el grupo investigador determina las necesidades futuras de la empresa Postobón S.A. para el talento humano que debe ser incluido como candidato en el plan de sucesión, el cual se establecerá teniendo como soporte los criterios de inclusión que se establecen en el diagrama 5.

Diagrama 5. Criterios para identificar las necesidades del talento futuro en la empresa Postobón S.A.



Fuente: elaborado por el grupo investigador

1. **Primer criterio del proceso.** Detección de las necesidades del RR HH, el cual permite obtener información referente a los trabajadores que deben ser reemplazados y formados o capacitado para asumir nuevos roles. * Ejemplo, especificar que etapas tendrá el proceso de reclutamiento y selección, que pruebas se aplicarán y que valor tienen en el puntaje final de los evaluados.
2. **Criterios claros de evaluación.** El departamento de RR HH deberá tener criterios claros de evaluación de desempeño, para detectar aquellos trabajadores que pueden hacer parte de los planes de sucesión y de carrera, pues a través de ella el Director de RR HH podrá decidir que empleados tienen niveles de competencia para ser promocionados a otros cargos en un futuro y quienes deben mejorar para llegar a los objetivos personales y organizacionales posteriormente. Por esta razón la información recopilada por RR HH a través de la evaluación de desempeño por competencias permitirá programar la formación y el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la empresa, siempre pensando en el futuro de los dos. Ejemplo: Determinar quienes pueden ser ascendidos, bajo qué criterios, si por evaluación de desempeño, capacitación, años de antigüedad, entre otros.
3. **Criterios claros de remuneración salarial.** Este criterio debe estar especificado en las políticas de salario de la empresa, allí deberán estar contemplados los aspectos que se deben tener en cuenta para la asignación salarial. Si es importante el nivel académico logrado?, años de experiencia?, y si la asignación salarial estará de acuerdo a cómo pagan en otras empresas a profesionales del mismo área, entre otros aspectos.
4. **Criterios claros sobre el desarrollo de la fuerza de trabajo en cuanto a salud, seguridad e higiene.** La empresa debe establecer estrategias y juicios claros para brindar un mejoramiento constante con respecto a las normas y reglas de seguridad, utilización de herramientas como guantes, cascos de seguridad, normas de salud ocupacional, seguimiento de salud en cuanto a revisión de órganos y sentidos expuestos a las condiciones de trabajo, revisión auditiva en empresas donde se expone a los trabajadores a ruidos de maquinaria, entre otros.
5. **Criterios claros sobre el cumplimiento de los criterios anteriores.** Este criterio se refiere a cumplir los requerimientos de ley para los colaboradores, como bienestar, salud, seguridad, entre otros.

En consecuencia y tomando como base los resultados del proceso investigativo, la documentación suministrada por la empresa, las opiniones de los jefes y los

posibles trabajadores que van hacer parte del plan, recopiladas a través de las respuestas obtenidas del instrumento aplicado, se elabora el diagnóstico de estas necesidades a través la matriz DOFA.

Cuadro 2. Diagnóstico de las necesidades del RR HH de Postobón a través de la Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un plan de capacitación sistemático para los procesos de formación y desarrollo de los trabajadores. ▪ Las capacitaciones o entrenamiento a empleados que son postulados a remplazar un cargo solo se realizan en casos de necesidad y con premura. ▪ No existen planes de carrera para los trabajadores destacados por su buen desempeño laboral. ▪ Para ocupar un cargo prima más la experiencia que el conocimiento académico del trabajador. ▪ Desmotivación por falta de incentivos económicos cuando se da el reemplazo a un puesto de más jerarquía. ▪ Actualmente la empresa no hace transición efectiva, hecho que no beneficia a su equipo de trabajo. ▪ Existen muchas veces sentimientos de favoritismo al escoger al sucesor. ▪ Los remplazos se hacen por necesidad de la empresa, porque no existe una planeación para estos. ▪ No existe un modelo de competencias para los puestos claves o de más jerarquía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar la experiencia y las competencias de los trabajadores con mejor desempeño para remplazar a los cargos claves o de mayor rango. ▪ Tanto jefes como posibles sucesores tienen claras funciones y competencias propias del cargo, lo que sería una ventaja, porque el empalme al nuevo cargo se haría con mayor facilidad y menos tiempo. <p>Con el diseño del plan de sucesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se logrará la satisfacción de los trabajadores. ▪ Se retendrían a los profesionales que le interesan a la empresa, evitando que se vayan para otras empresas. ▪ Se coordinarían los objetivos institucionales con las necesidades y estrategias de talento humano. ▪ Lealtad del equipo de trabajo de Postobón. ▪ Se motivaría mucho más a los trabajadores para hacer mejor su función y tener buenos resultados en las evaluaciones de desempeño. ▪ Se desarrollaría conjuntamente los planes de carreras. ▪ Reduce el impacto brutal, que ocurre en cualquier empresa con el cambio que se genera cuando un titular de

	<p>un cargo tiene que ser reemplazado.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa se anticiparía a las carencias de dirección, es decir, saber identificar los puestos clave de la organización, que están bloqueados o sin evolución por falta de sucesores aptos.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un personal apto con tiempo y experiencia de servicio superior a 5 años que pueden formar parte del plan. Se promueve la capacitación solo de los profesionales en entrenamiento, para fortalecer su crecimiento y el desarrollo en los procesos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores desconocen que son los planes de carrera y de sucesión. Perder a los colaboradores más aptos y capaces, sino se tiene en cuenta sus necesidades de crecer, tanto en el aspecto personal como profesional y económico. Falta de comunicación entre los departamentos.

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

Para complementar el diagnóstico de la matriz se mencionan los aspectos observados en las diferentes la vista de campo y en las entrevistas informales realizada a los empleados de la empresa Postobón S.A. durante las cuales se pudo percibir las siguientes necesidades:

1. Que hay grandes debilidades en cuanto al reclutamiento y evaluación del personal, un ejemplo de esto fue el caso del jefe de publicidad cuyo reclutamiento duro más de 2 meses, perdiéndose un tiempo importante para la empresa en todos los aspectos.
2. Fue muy notoria la falta de comunicación entre el personal interno, dado que hay muchas restricciones para el uso de los espacios de esparcimiento, los cuales se encuentran divididos por horarios específicos para cada uno de los departamentos.

3. El manejo del lenguaje corporativo dentro de la compañía es muy bajo, los empleados se dirigen a sus superiores con cierta informalidad que puede generar una mala impresión en los visitantes o inversionistas, esto es negativo a la hora de elegir un candidato porque puede generar malestar entre ellos por el grado de confianza con su jefe y todos querrán ser postulado por él.
4. Los jefes están de acuerdo que la empresa debe brindar desarrollo y crecimiento a todo su recurso humano, pues así tendrían oportunidad de crecer laboralmente, como persona, lo cual le aportaría a la empresa un mayor desarrollo.
5. Aunque los jefes afirmaron tener conocimiento de lo que son los planes de carrera y capacitación, desconocen que Postobón tenga un plan de carreras y de sucesión, pues no han escuchado nunca hablar sobre ellos en la empresa; por esta razón no sabrían decir realmente cuál sería el beneficio que obtendría la empresa con la ejecución de este plan de sucesión.
6. Los cargos donde más se presentan cuellos de botellas es a nivel de jefatura, por esta razón es importante que la compañía tenga colaboradores que los reemplacen en el momento en sea requerida la necesidad, de esta manera se obviarían todas las dificultades que se presentan en sus procesos, de ahí que sería muy importante contar con un plan de sucesión donde estén los remplazos de cada jefe.
7. Se puede corroborar a través de las entrevistas y las encuestas que los mejores candidatos para suceder a los jefes son sus auxiliares, pues como tal ellos están siempre interactuando y conocen muy bien el área de trabajo y su proceso.
8. Se puede conocer la opinión que se tiene de las competencias que debe tener un posible candidato a ser un sucesor, ante todo ser un profesional responsable, honesto, con característica de líder y muy comprometido tanto con su trabajo y con la empresa, tener muy buenos conocimientos en logística y contratación porque esta parte es uno de los mayores retos de la empresa, tener aptitud para orientar a su equipo de trabajo hacia los objetivos de la empresariales, además de tener poder de decisión que es una de las cualidades más importantes de un jefe, además de tener pleno conocimiento de la empresa para hacer un buena gestión.

9. Fue notorio además, el amplio conocimiento de las funciones de los trabajadores, por esta razón es importante desarrollar planes de carreras, los cuales deben socializarse antes de ponerse en marcha, ya que la mayoría de los trabajadores desconocen realmente lo que es y cuáles son las ventajas tanto para ellos como para la empresa.
10. La empresa no tiene un documento que tenga consignado un modelo de competencias para los cargos de mayor jerarquía, donde se pueda evaluar a los trabajadores comparándolas con el modulo de competencias del puesto a suceder y/o remplazar.
11. Durante las entrevistas se les explicó a muchos de los trabajadores lo que era un plan de carrera y en que se diferenciaban de los planes de sucesión, y manifestaron su interés porque la empresa los ejecutara en la empresa.

4. SELECCIÓN DE LOS CARGOS QUE HARAN PARTE DEL PLAN DE SUCESIÓN

En este capítulo se definen los cargos estratégicos que debe tener un sucesor y a su vez se postulan los posibles cesionarios, teniendo en cuenta los requisitos básicos como son: haber logrado una buena evaluación de desempeño, y tener las competencias requeridas para el cargo a suceder.

En ese orden de ideas y teniendo en cuenta las necesidades de la empresa Postobón S.A. los cargos que aplicaran a los planes de sucesión sede Cartagena tendrán como propósito fundamental mejorar al máximo las restricciones o cuello de botellas que se presentan por la falta de un recurso humano preparado y apto para suplir los cargos estratégicos de la empresa, de manera que se garantice un engranaje perfecto entre ellos, por esta razón se decidió trabajar por la elaboración de un plan de sucesión como una herramienta de gestión del RR HH a fin de alcanzar los objetivos institucionales y prestar un servicio con calidad, obteniendo así un mayor beneficio a un menor costo en el mejor tiempo posible, porque para nadie es un secreto que es muy difícil encontrar una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que además tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad requiere un determinado cargo.

Por lo anterior, Postobón S.A. decidió incluir los cargos más representativos dentro del plan de sucesión, aquellos que son vitales para el buen funcionamiento y operación en la empresa, donde los retrasos o la falta de matching entre empleado y cargo puede pesar en términos de eficiencia en el servicio que se brinda al cliente final. Postobón S.A. cuenta con un sistema de entrenamiento a profesionales el cual quiere aprovechar al máximo, por esto el plan de sucesión como instrumento de gestión busca seleccionar a las personas más aptas, correctas, responsables, comprometidas y mejor preparadas en los cargos donde puedan aportar su experiencia a profesionales en entrenamiento y enfocarla de manera positiva.

En consecuencia, todos sus trabajadores desde el más alto nivel hasta el más bajo pueden ser parte del plan de sucesión en su etapa inicial, para posteriormente determinar quienes aplicaran dependiendo su nivel de competencia, experiencia y conocimientos.

En el cuadro siguiente se definen los cargos que pueden aplicar en su etapa inicial para los Planes de sucesión.

Cuadro 3. Cargos que participaran en el plan de sucesión

CARGOS ESTRATÉGICOS Y/ CLAVES	POSIBLES SUCESORES
1. GERENTE	
2. ADMINISTRADOR	
3. AUDITOR DELEGADA	1. AUXILIAR DE AUDITORÍA
4. GERENTE DE VENTAS	2. ANALISTA DE VENTAS
5. JEFE DE PRODUCCIÓN	3. INGENIERO DE PLANTA
6. JEFE DE MAQUINARIA	4. AUXILIAR DE PRODUCCION
7. JEFE DE CALIDAD	5. AUXILIAR DE CALIDAD
8. JEFE DE EMPAQUE Y PRODUCTO	6. AUXILIAR DE EMPAQUE Y PRODUCTO
9. JEFE ALMACEN DE REPUESTO	7. AUXILIAR DE ALMACEN DE REPUESTO
10. JEFE DE PERSONAL	8. AUXILIAR DE PERSONAL
11. JEFE DE CONTABILIDAD	9. AUXILIAR DE CONTABILIDAD
12. JEFE CARTERA	10. AUXILIAR DE CARTERA
13. JEFE DISTRIBUCIÓN	11. AUXILIAR DE DISTRIBUCIÓN
14. JEFE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	12. AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
15. JEFE DE PUBLICIDAD	

Fuente: Elaborado por el grupo investigador y el Jefe de RR HH de Postobón S.A.

5. COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS PARA LOS CANDIDATOS QUE HARÁN PARTE DEL PLAN DE SUCESIÓN

En este capítulo se analizan las competencias laborales que deben tener los posibles candidatos que van hacer parte del plan de sucesión, las cuales deberán estar incluidas en la evaluación de desempeño de la empresa, esto servirá para saber qué tipo de colaborador se contrató y tener la certeza que realmente se hizo una acertada selección para el cargo requerido, lo cual va a trascender en un futuro para el logro de los objetivos organizacionales.

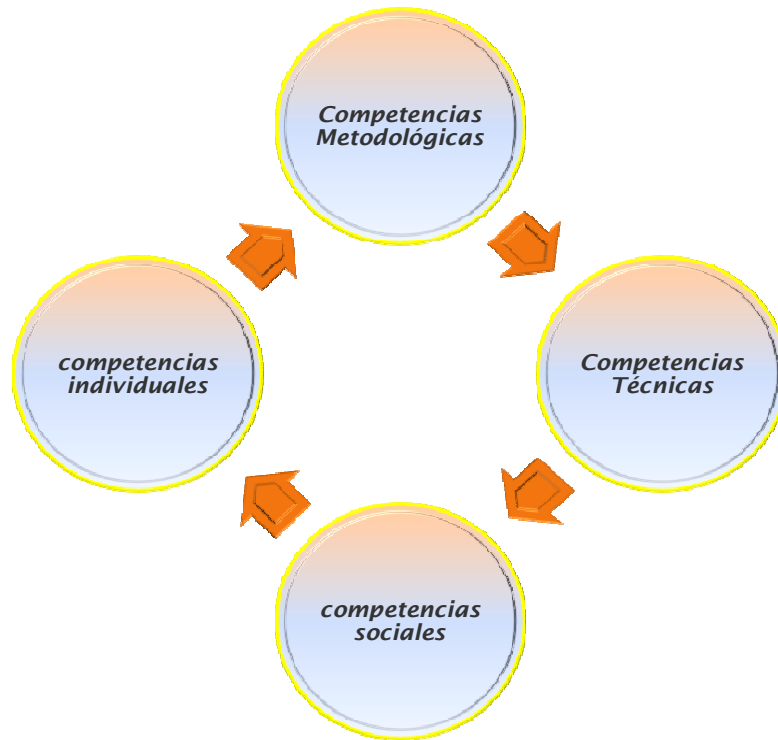
5.1 COMPETENCIAS LABORALES.

La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo.

Teniendo en cuenta la argumentación anterior, se puede decir que las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral y que al momento de clasificarlas de manera integrada forman los que se llaman *Competencias Genéricas, Específicas y Personales*, las cuales se tendrán en cuenta en este trabajo.

Héctor Gordillo, en el año 1998 tuvo la oportunidad de visitar la empresa Mannesmann de Alemania y compartir con sus ejecutivos experiencias acerca del tema, los cuales le entregaron la siguiente clasificación que siempre ha tratado de compartir con muchas personas por cuanto él afirma es una de las mejores tipificaciones las cuales se tienen en cuenta para elaborar el diagrama siguiente:

Diagrama 6. Clasificación de competencias laborales



Fuente: Elaborado por el grupo investigador con datos tomados del artículo de Héctor Gordillo (1998).

- Las **Competencias Metodológicas**, corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Las **Competencias Técnicas** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Las **Competencias sociales** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- Las **Competencias individuales** tienen relación con aspectos como responsabilidad, puntualidad, honradez, valores etc.

Las competencias metodológicas y técnicas se encuentran ubicadas dentro de las *Genéricas*. Las sociales están enfocadas a la parte laboral y hacen parte de las *Específicas*. Asimismo las individuales se encuentran agrupadas en las competencias *Personales*.

Ahora bien, la integración de las anteriores competencias, relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al **Perfil Ocupacional** que debe tener un cargo. En ese sentido, cuando se habla entonces de evaluación de competencias laborales de un trabajador, se está diciendo *qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su cargo*, todo lo anterior estimado en qué medida.

Recordando cómo se hacía la evaluación tradicional, se puede decir que se medía conocimientos en un 80% y habilidades en un solo 20%. En otras palabras, se trataba de procesos de evaluación que daba la espalda a lo que le interesaba conocer a la empresa de sus colaboradores. Actualmente, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de un colaborador, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente, por esta razón las competencias laborales hoy son la parte más importante en una empresa por esta razón deben estar incluida en la evaluación de desempeño.

Héctor Gordillo (2006), afirma que una de las primeras preguntas que todo empresario se debe hacer *¿es para qué evaluar las competencias?* Él dice que hay dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador se está contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un trabajador va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo. La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas a un proceso de capacitación posterior.

En consecuencia, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Además la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.


El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar el personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

En ese orden de ideas, se elabora un Listado de Competencias Genéricas, Específicas y Personales para cada cargo teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los mismos, las cuales se evaluarán al momento de hacer la selección de cada colaborador al ingresar a la empresa y al momento de hacer la evaluación de desempeño, por lo tanto deberán incluirse dentro del perfil profesional de cada colaborador.


Es importante aclarar que no todos los cargos requerirán el total de las 15 competencias que se presentan en listado siguiente, este variará de acuerdo al cargo que se vaya a incluir en el plan de sucesión, por ejemplo un sucesor de un cargo de gerente tiene competencias distintas a un colaborador de un jefe de departamento porque la responsabilidad y requerimiento de cada uno de ellos es diferente; de hecho debe haber por lo menos mínimo 5 y máximo 8 competencia en un cargo.


Asimismo en el cuadro 4 se listan las competencias que se deben tener en cuenta para comparar los titulares del cargo con los posibles candidatos y/o colaboradores a sucederlos.

Cuadro 4. Listado de Competencias con base a las necesidades y requerimientos de cada cargo

	Conceptos de cada Competencias a evaluar
1.	Excelencia. Realizar las tareas buscando en sus actividades los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.
2.	Liderazgo. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.
3.	Aprendizaje. Integra con rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.
4.	Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
5.	Decisión. Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.
6.	Comunicación. Informar clara y concisamente obteniendo información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
7.	Resistencia a la tensión. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
8.	Desarrollo personal. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
9.	Conocimientos técnicos. Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
10.	Planificación / Organización. Definir prioridades: establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
11.	Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
12.	Trabajo en equipo. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.
13.	Mejora continua. Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir la calidad y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia.
14.	Colaboración. Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones. Para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.
15.	Negociación. Identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Cuadro 5. Listado de competencias requeridas para suceder un cargo

N°	 Competencias Personales
1	Liderazgo, responsabilidad, puntualidad, honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión.
2	Innovación y Creatividad
3	Orientación a la Calidad
4	Orientación al Cliente
5	Orientación al Logro de Resultados
6	Trabajo en Equipo
7	Habilidades de Escuchar
8	Compromiso con la Empresa
9	Conducta Empresarial
10	Orientación al Bienestar del Personal

N°	 Competencias genéricas y específicas
1	Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario.
2	Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada.
3	Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia tiene la capacidad de desarrollar técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente.
4	Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente.
5	Manejo del idioma Inglés
6	Pensamiento analítico
7	Destrezas en planificación y organización
8	Habilidades en la toma de decisiones
9	Excelentes Relaciones interpersonales

5.2 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA CARGO

Con base a los cargos que participaran en el plan de sucesión (véase cuadro 3 pp. 111) se definen para cada uno de ellos las competencias que debe tener cada sucesor para ser seleccionado.

Cuadro 6. Competencias requeridas para cada cargo a reemplazar .

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
10	GERENTE	<p>PERSONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo, responsabilidad, puntualidad, honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión. 2. Innovación y Creatividad 3. Orientación a la Calidad 4. Orientación al Cliente 5. Orientación al Logro de Resultados 6. Trabajo en Equipo 7. Habilidades de Escuchar 8. Compromiso con la Empresa 9. Conducta Empresarial 10. Orientación al Bienestar del Personal
9		<p>GENERICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 3. Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia tiene la capacidad de desarrollar técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 4. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
		soluciones orientadas al cliente. 5. Manejo del idioma Inglés 6. Pensamiento analítico 7. Destrezas en planificación y organización 8. Habilidades en la toma de decisiones 9. Excelentes Relaciones interpersonales
3	AUDITOR DELEGADO	PERSONALES 1. Liderazgo, responsabilidad, puntualidad, honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión. 2. Compromiso con la Empresa 3. Conducta Empresarial
3		GENERICAS 1. Pensamiento analítico 2. Habilidades en la toma de decisiones 3. Excelentes Relaciones interpersonales
9	GERENTE DE VENTAS	PERSONALES 1. Liderazgo, responsabilidad, puntualidad, honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión. 2. Innovación y Creatividad 3. Orientación a la Calidad 4. Orientación al Cliente 5. Orientación al Logro de Resultados 6. Trabajo en Equipo 7. Habilidades de Escuchar 8. Compromiso con la Empresa 9. Conducta Empresarial
6		GENERICAS 1. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 2. Manejo del idioma Inglés 3. Pensamiento analítico 4. Destrezas en planificación y organización 5. Habilidades en la toma de decisiones

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
10	ADMINISTRADOR	<p>6. Excelentes Relaciones interpersonales</p> <p>PERSONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo, responsabilidad, puntualidad, honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión. 2. Innovación y Creatividad 3. Orientación a la Calidad 4. Orientación al Cliente 5. Orientación al Logro de Resultados 6. Trabajo en Equipo 7. Habilidades de Escuchar 8. Compromiso con la Empresa 9. Conducta Empresarial 10. Orientación al Bienestar del Personal
9		<p>GENERICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 3. Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia tiene la capacidad de desarrollar técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 4. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 5. Manejo del idioma Inglés 6. Pensamiento analítico 7. Destrezas en planificación y organización 8. Habilidades en la toma de decisiones 9. Excelentes Relaciones interpersonales
6	JEFE DE PRODUCCIÓN	<p>PERSONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo, responsabilidad, puntualidad,

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
		<p>honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Orientación al Logro de Resultados 3. Trabajo en Equipo 4. Habilidades de Escuchar 5. Compromiso con la Empresa 6. Conducta Empresarial
3		<p>GENERICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 2. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 3. Habilidades en la toma de decisiones
4		<p>PERSONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo, responsabilidad, puntualidad, honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión. 2. Trabajo en Equipo 3. Compromiso con la Empresa 4. Conducta Empresarial
2	JEFE DE MAQUINARIA	<p>GENERICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 2. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente.

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
8	JEFE DE CALIDAD	<p>PERSONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a la Calidad 2. Orientación al Cliente 3. Orientación al Logro de Resultados 4. Trabajo en Equipo 5. Habilidades de Escuchar 6. Compromiso con la Empresa 7. Conducta Empresarial 8. Orientación al Bienestar del Personal
8		<p>GENERICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 3. 3. Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia tiene la capacidad de desarrollar técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 4. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 5. Manejo del idioma Inglés 6. Pensamiento analítico 7. Destrezas en planificación y organización 8. Habilidades en la toma de decisiones
4	JEFE DE EMPAQUE Y PRODUCTO	<p>PERSONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a la Calidad 2. Orientación al Cliente 3. Orientación al Logro de Resultados 4. Trabajo en Equipo

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
3		GENERICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Pensamiento analítico 3. Destrezas en planificación y organización
5	JEFE DE ALMACEN Y REPUESTO	PERSONALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en Equipo 2. Habilidades de Escuchar 3. Compromiso con la Empresa 4. Conducta Empresarial 5. Orientación al Bienestar del Personal
4		GENERICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Pensamiento analítico 3. Destrezas en planificación y organización 4. Habilidades en la toma de decisiones
7	JEFE DE PERSONAL	PERSONALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo, responsabilidad, puntualidad, honradez, aptitud positiva para asumir retos y trabajos bajo presión 2. Orientación al Logro de Resultados 3. Trabajo en Equipo 4. Habilidades de Escuchar 5. Compromiso con la Empresa 6. Conducta Empresarial 7. Orientación al Bienestar del Personal
2		GENERICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
		resolver problemas de complejidad moderada.
7	JEFE DE CONTABILIDAD	PERSONALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al Logro de Resultados 2. Compromiso con la Empresa 3. Conducta Empresarial 4. Pensamiento analítico 5. Destrezas en planificación y organización 6. Habilidades en la toma de decisiones 7. Excelentes Relaciones interpersonales
5		GENERICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 3. Pensamiento analítico 4. Destrezas en planificación y organización 5. Habilidades en la toma de decisiones
5	JEFE DE CARTERA	PERSONALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al Logro de Resultados 2. Trabajo en Equipo 3. Habilidades de Escuchar 4. Compromiso con la Empresa 5. Conducta Empresarial
5		GENERICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 3. Pensamiento analítico

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
		4. Destrezas en planificación y organización 5. Habilidades en la toma de decisiones
7	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	PERSONALES 1. Orientación a la Calidad 2. Orientación al Cliente 3. Orientación al Logro de Resultados 4. Trabajo en Equipo 5. Habilidades de Escuchar 6. Compromiso con la Empresa 7. Conducta Empresarial
5		GENERICAS 1. Posee un nivel general (básico) de los principios esenciales de la competencia técnica necesaria para desempeñar el trabajo diario. 2. Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas prácticas y procedimientos requeridos para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. 3. Pensamiento analítico 4. Destrezas en planificación y organización 5. Habilidades en la toma de decisiones
7	JEFE DE PUBLICIDAD	PERSONALES 1. Innovación y Creatividad 2. Orientación a la Calidad 3. Orientación al Cliente 4. Orientación al Logro de Resultados 5. Habilidades de Escuchar 6. Compromiso con la Empresa 7. Conducta Empresarial
7		GENERICAS 1. Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia tiene la capacidad de desarrollar técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente. 2. Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas prácticas y soluciones orientadas al cliente.

N° de Comp.	Cargo a suceder	Competencias requeridas
		3. Manejo del idioma Inglés 4. Pensamiento analítico 5. Destrezas en planificación y organización 6. Habilidades en la toma de decisiones 7. Excelentes Relaciones interpersonales
5	JEFE DE MANTENIMIENTO Y VEHICULOS	PERSONALES 1. Orientación a la Calidad 2. Orientación al Logro de Resultados 3. Trabajo en Equipo 4. Compromiso con la Empresa 5. Conducta Empresarial

6. PLAN DE SUCESIÓN

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN RESULTANTE DEL PROCESO INVESTIGATIVO.

6.1.1 Plan de sucesión. Se presenta a la empresa Postobón S.A., después de realizado el debido proceso investigativo, el cual se hizo necesario para conocer las necesidades y opiniones de los funcionarios a suceder y de los posibles sucesores que fueron seleccionados para hacer parte del plan. De igual manera la empresa tenía la necesidad de conocer a través de esta investigación cual era la percepción que tenía su equipo de colaboradores con relación a la necesidad del plan, cuyos resultados fueron positivos, pues ellos también veían la necesidad de esta herramienta de gestión porque sería útil y oportuna, la cual va a permitir un gana - gana, por cuanto la empresa podrá reducir costos en tiempo y dinero en el proceso de reclutamiento externo, de manera que los trabajadores formados y desarrollados en sus niveles de competencia, no tendrían que reclutar personal externo. La ganancia para los trabajadores de esta empresa que resultaran seleccionados para formar parte del plan, apuntaría a desarrollar más sus niveles de competencias a través de una buena capacitación, la cual mejoraría su desempeño laboral, tendría la oportunidad de hacer carrera y de ser promocionados a otros cargos de mayor envergadura.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio apuntó al *diseño de un plan de sucesión para la empresa Postobón S. A.*, la idea de realizarlo surgió de la necesidad que tenía la empresa Postobón S.A. de preparar su talento futuro, para evitar que se generaran cuellos de botellas en el proceso productivo a falta un sucesor debidamente preparado, capacitado y entrenado de manera sistemática; además de retener su personal más valioso y clave para la compañía, los cuales tendrían la oportunidad de formarse y desarrollarse dentro de la empresa, de hacer su carrera profesional en la labor que le gusta, que conocen y que bien saben hacer, considerando en todo momento sus competencias y su desempeño laboral.

Se utilizó la siguiente metodología: se realizó un trabajo de campo de tipo informal, el cual consistió en interactuar de manera espontánea con los empleados para analizar sus necesidades. Igualmente se aplicó un instrumento de recolección de información que fueron diligenciados por los jefes y candidatos a incluirse en el plan, lo que ayudó significativamente a determinar cada uno de los

puntos más relevantes que debían tener el plan de sucesión. En ese orden de ideas, el grupo investigador después de conocidos los resultados de los instrumentos aplicados y las necesidades de la empresa procedió a elaborar una matriz de sucesión, el cual sería el instrumento de gestión clave para identificar los empleados que harán parte del plan en un futuro.

6.2 ASPECTOS BÁSICOS DE LA PROPUESTA

6.2.1 Objetivos

- Suministrar a la empresa Postobón S.A. un plan de sucesión como instrumento de gestión del RR HH que mejore las estrategias organizacionales.
- Brindar al departamento de recursos humanos un instrumento que le sirva como base para integrar los procesos de selección reclutamiento y entrenamiento de los miembros del equipo.
- Dar oportunidad al equipo de colaboradores de formarse, promocionarse y suplir las vacantes teniendo en cuenta su nivel de competencias, la evaluación de desempeño y la formación requerida para el cargo a desempeñar.

6.2.2 Alcances. La propuesta describirá los pasos que se deben tener en cuenta para realizar una sucesión efectiva como también se establecerán los formatos que debe contener el plan y que deberán tenerse en cuenta para completar su proceso.

6.2.3 Evaluación y seguimiento. Las evaluaciones y seguimientos del plan deben ser monitoreadas permanentemente por el jefe de recursos humanos y avaladas por la gerencia general de la empresa Postobón S.A.

6.2.4 Resultados de la intervención. Estos están orientados al mejoramiento de la gestión del departamento de recursos humanos y a la satisfacción de los miembros de equipo de colaboradores de la empresa Postobón S.A.

6.2.5 Implementación de la propuesta. La responsabilidad de la implementación del plan de sucesión estará a cargo y bajo la responsabilidad del jefe de RR HH de Postobón S.A., el cual aún no está en la fase de implementación, sino en la fase de

17. Evaluación de desempeño:	18. Competencias requeridas:
(Instrumento de medición) 5: Siempre excede la norma 4: Excede la norma 3: A nivel de la norma 2: Por debajo de la norma 1: Desempeño no satisfactorio N/A: No aplica. Σ/n = puntuación*	a. Competencias personales
Observaciones:	b. Competencias genéricas.
	c. Competencias específicas
19. Plan de Desarrollo y Crecimiento Profesional:	
▪ Fortalezas del sucesor:	
▪ Áreas por desarrollar:	
▪ Desarrollo profesional:*	
▪ Plan de carrera:*	
▪ Movilidad:*	

Después de tener claro estos criterios, el jefe de RR HH deberá realizar la evaluación de desempeño a través del siguiente formato:

* Sumatoria de todas las puntuaciones y se promedia ésta para establecer la puntuación de cada empleado.

* Se evalúa el tiempo y la capacidad que tiene el empleado para moverse a un próximo nivel

* Evaluar en este punto si el empleado obtuvo la puntuación que se establezca para el próximo cargo, el cual deberá tener el visto bueno del Jefe del Departamento, para esto se debe tener en cuenta el potencial y perfil actual del sucesor..

* El empleado debe decir si tiene la disposición de una posible transferencia.

6.4 FORMATO 1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A SUCESORES

2011

Nombre del Miembro de Equipo

Fecha de Evaluación:

Departamento	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>
Fecha de Ingreso:	<input type="text"/>	Fecha en que asumió el cargo actual	<input type="text"/>
Fecha de la Evaluación anterior	<input type="text"/>		
Nombre del Supervisor (o jefe)	<input type="text"/>	Cargo del Supervisor	<input type="text"/>

Está realizando la evaluación el mismo Supervisor anteriormente mencionado?	Si	No
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si la respuesta es no, por favor explique brevemente la razón y escriba el nombre y cargo de quién está realizando la Evaluación					
Tipo de Evaluación	<input type="text"/>	45 días	6 meses	<input type="checkbox"/>	
	<input type="text"/>	90 días	Anual		<input type="checkbox"/>
	<input type="text"/>	Otra	_____		
Reconocimientos / Logros / Premiaciones (Liste los premios / logros / reconocimientos obtenidos desde la evaluación anterior)					
Día_____ Mes_____ Año_____ Pág. ___1___ Evaluación de Desempeño empresa Postobón S.A.					



Evaluación del Desempeño

Áreas de Desempeño	5 Siempre excede la norma	4 Excede la norma	3 A nivel de la norma	2 Por debajo de la norma	1 Desempeño No satisfactorio	N/A	COMENTARIOS
Asistencia Se presenta a trabajar en el horario regular; rara vez falta o llega tarde; informa por adelantado las necesidades de horario							
Apariencia Personal Cumple con las normas de aseo y presentación personal explicadas en el Manual de Miembros de Equipo							
Conocimiento del Trabajo Tiene conocimiento acerca de cómo desempeñar las funciones de su cargo							
Calidad del Trabajo Lleva a cabo las tareas asignadas a su cargo con calidad							
Cantidad de Trabajo Volumen de tareas y responsabilidades llevadas a cabo							
Seguridad Cumplimiento de los procedimientos de seguridad y limpieza indicados para hacer el trabajo							
Ventas Vende más; crea ingresos adicionales para el Hotel cuando es apropiado							
Atención a Clientes Se esmera por asegurar que la experiencia sea excelente							
Atención a Proveedores Alto grado de respeto y cordialidad							
Atención a Usuarios Soluciona los problemas de forma oportuna							
Día_____ Mes_____ Año_____ Pág. ___2___ Evaluación de Desempeño empresa Postobón S.A.							



Evaluación del Desempeño

Áreas de Desempeño	5 Siempre excede la norma	4 Excede la norma	3 A nivel de la norma	2 Por debajo de la norma	1 Desempeño No satisfactorio	N/A	COMENTARIOS
Relación con su Supervisor Se comunica con el Supervisor, responde bien ante las indicaciones ofrecidas							
Relación con sus compañeros de trabajo Crea relaciones constructivas con los compañeros del Equipo; ofrece ayuda cuando es necesario							
Aprendizaje y Crecimiento Asiste a cursos y programas de capacitación con entusiasmo y muestra deseos de crecer profesionalmente							
Actitud Muestra una actitud positiva, reflexión. Personifica el orgullo de Híkon. Practica la filosofía Esprit. Muestra a los clientes El Espíritu de la Hospitalidad							
Otro - Describa							
Otro - Describa							

Cálculo de clasificación del Desempeño Total del Año Anterior
(Relacionarlas con las áreas de competencias)

1. Sume el número de puntos totales. Escriba el resultado aquí: _____
2. Haga la sumatoria de todas las puntuaciones y promedie esta para la puntuación final .
3. Redondeé el resultado hacia arriba o hacia abajo a 1,2,3,4,5
4. Registre el resultado final aquí _____

→
Esta es la clasificación del desempeño del año Anterior del sucesor o miembro del equipo

Día_____ Mes_____ Año_____

Pág. ___3___

Evaluación de Desempeño empresa Postobón S.A



Plan de Desarrollo y Crecimiento Profesional

Mencione y describa las Fortalezas del Miembro de Equipo

--

Basándose en los puntos que necesitan desarrollo, utilice el siguiente cuadro para elaborar y acordar un plan para el Desarrollo Personal del Miembro de Equipo:

Área de Desempeño que necesita desarrollo	Resultado esperado	Acciones a Seguir	Apoyo requerido	Fecha y Status

Desarrollo Profesional

5	Está en capacidad de moverse al próximo nivel en los próximos 12 meses
4	Está en capacidad de moverse al próximo nivel después de 12 meses y dentro de 3 años
3	Está en capacidad de moverse a un cargo similar dentro de los próximos 12 meses
2	Estable - debe mantenerse en el cargo actual por lo menos durante 12 meses
1	Necesita desarrollo en su cargo actual hasta cumplir el nivel requerido o está muy nuevo para comentar

Plan de Carrera		5 - 4 - 3
Cuál es el próximo cargo propuesto, en caso que la clasificación →		
1.	2.	

El cargo mencionado debe ser confirmado por el Jefe del Departamento teniendo en cuenta el potencial y perfil actual del Miembro de Equipo

Movilidad (nacional, regional, internacional)	Idiomas y Nivel (básico, intermedio, avanzado, fluido)

FIRMAS

Nombre y Cargo del Evaluador	
Firma:	
Miembro de Equipo:	
Firma:	
Firma de Recursos Humanos:	

Día..... Mes..... Año..... Pág.4... Evaluación de Desempeño empresa Postobón S.A.

Después de realizada la evaluación de desempeño se ingresa esta información en la matriz de sucesión, cuyos resultados va a determinar que empleados harán parte del plan de sucesión. El objetivo de este paso es identificar a los miembros de equipo que participaran en el plan, los cuales se deben ingresar al formato 2 (matriz del plan de sucesión), que finalmente es la que establece de acuerdo a la puntuación obtenida en la evaluación de desempeño, que trabajador o miembros del equipo están listo o no para ser promovido.

Los trabajadores que se encuentren en la matriz de sucesión van hacer parte del Plan de Desarrollo y Crecimiento Profesional teniendo en cuenta una calificación entre 3 a 5. Su propósito es cubrir las vacantes de los cargos claves con los candidatos previamente formados y entrenados en la misma empresa.

Después de tener la matriz con los posibles sucesores se debe diligenciar el formato 3 a cada miembro del equipo que se postuló en la matriz del formato 2.

6.5 FORMATO 2 MATRIZ DEL PLAN DE SUCESIÓN



Miembro del equipo	Fecha ingreso	Fecha iniciación último cargo	Cargo actual	Cargo a suceder	Idiomas	Movilidad	Puntuación

7. CONCLUSIONES

Haciendo un análisis de los puntos más relevantes de la información recopilada durante todo el proceso investigativo, el cual se enmarcó en el diseño de un plan de sucesión para la empresa Postobón S.A. como un instrumento de gestión para el RR HH se presentan las siguientes conclusiones:

1. Los objetivos se cumplieron tal y como se planearon en el anteproyecto, se tuvo un poco de limitación en la recolección de la información, por cuanto los jefes siempre estaban ocupados y se debió esperar a que diligenciaran la encuesta en el espacio que ellos pudieran sacar, asimismo sucedió con los posibles cesionarios.
2. Se pudo comprobar una vez procesada la información que se recopiló a través de las encuestas realizadas a los jefes y a sus posibles sucesores que el 60% de los jefes están conformes y satisfechos con el cargo que desempeña actualmente, el 40% opina que ellos están dispuestos a tener otra experiencia laboral pero depende de la propuesta de mejoramiento que le haga la empresa, tanto personal como económica. Entre tanto el 58% de los postulados como candidatos al plan de sucesión, manifestaron que actualmente ocupan el mismo cargo donde ingresaron a la compañía, su experiencia ha sido en ese puesto, por lo tanto la empresa no quiere perder esa práctica adquirida, aunque en algunos momentos han remplazado a su jefe porque conocen ese puesto perfectamente bien.
3. Tanto jefes como sucesores afirmaron que la empresa les brinda la oportunidad de concursar cuando se presenta una vacante, pero siempre tienen en cuenta las capacidades, experiencia, tiempo laborado en la compañía, buen desempeño de funciones, responsabilidad, además también tienen muy en cuenta las competencias organizacionales y técnicas que debe poseer cada candidato; aunque un 33% manifestó que no tienen claro el porqué no se les ha presentado nunca la oportunidad de un ascenso.
4. Aunque el 67% de los jefes afirmaron tener un conocimiento de los planes de carrera y de sucesión, son conscientes que la empresa no los desarrolla, lo que la empresa hace es apoyar a los profesionales en entrenamiento. El 75% de los colaboradores manifestaron que la empresa si tiene programa de capacitación, pero planes de carrera como tal, no sabe si existe, nunca han oído hablar de ellos, ni mucho menos de planes de sucesión.

5. Tanto jefes como colaboradores están dispuestos a capacitarse para mejorar en lo personal y por supuesto en lo económico. Ellos consideran que es importante para ellos y para la empresa que elabore su plan de sucesión por cuanto le daría la oportunidad de hacer carrera profesional, motivándolos a progresar en su capacitación y formación académica, además podrán reemplazar las vacantes que se presenten.
6. Para la empresa el plan de sucesión es un instrumento de trabajo necesario, para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente, además puede disponer de los miembros de equipo más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten, reduciendo los costos y tiempos improductivos seleccionando a un empleado que no conoce la empresa.
7. Actualmente la empresa no cuenta con un plan de sucesión, por tal razón cuando se presenta una vacante muchas veces no hay colaboradores preparados dentro de la empresa y hay que reclutar personal externo. En razón a lo anterior el plan de sucesión le permitirá a la empresa:
 - Tener trabajadores con un alto nivel de satisfacción, sentido de pertenencia y mucho más comprometido con la empresa.
 - Contar con un RR HH. mejor formado y con un buen desarrollo de competencias.
 - Coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
 - Le permitirá mantener actualizadas las evaluaciones de desempeño.
 - Establecer un plan de carreras sistemático.
 - Crear una eficaz comunicación interna entre los departamentos y tener claras las trayectorias profesionales y potenciales existentes en la empresa, de modo que todos los empleados sean conocedores de sus posibilidades de desarrollo dentro de la compañía.
 - Renovar e Innovar continuamente las descripciones de cargos y las hojas de vida de los empleados.
 - Identificar las necesidades de entrenamiento, que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño laboral y progreso dentro de la empresa.
 - Adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial, especialmente a la gestión de Recursos Humanos.
 - Planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de las competencias, personales, genéricas y específicas de cada trabajador.
 - Impulsa los planes de carrera para tener preparado el recurso humano idóneo y atender la movilización desde cargo de la empresa y evitar que los trabajadores con experiencia abandonen la empresa por una propuesta de trabajo mejor.

8. RECOMENDACIONES

De todo el proceso investigativo el grupo investigador establece las siguientes recomendaciones para Postobón S.A:

1. Para la ejecución del plan de sucesión es necesario mantener actualizados las descripciones de cargos ya que esta constituye un factor importante para identificar claramente las funciones, competencias y nivel de estudios de cada sucesor.
2. Se debe tener actualizados también los manuales de funciones y procedimientos continuamente, ya que estos son la base para hacer una buena evaluación desempeño.
3. La matriz de sucesión se debe actualizar continuamente para identificar los miembros del equipo que se debe preparar.
4. Es relevante establecer la diferencia entre las competencias del empleado y las requeridas para hacer parte del plan de sucesión.
5. Es importante que la empresa de prioridad al entrenamiento de sus cesionarios y demás colaboradores, ya que estos deben asumir una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actores de su proceso de aprendizaje y de las necesidades de los requerimientos de su cargo.
6. Postobón deberá realizar un buen acompañamiento al empleado que se encuentre en el proceso de formación, desarrollo y entrenamiento en el proceso de sucesión.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS. F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. En: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

ALLES, M.A. (2000)..*Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Granica.

BARRIOS. Marcelo. MBA. 2007. *El fundador está cansado, ¿cómo gestionar la sucesión en una empresa familiar?* Coordinador de Estudios y profesor del área de Dirección General de EDDE-Escuela de Dirección de Empresas. http://www.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_042007.pdf

BALDWIN M. Dana (2010) "*La estrategia de planificación de sucesión*" Centro de Planificación Estratégica simplificado, Inc.

BELLO Parias León Darío. (2008). *Estadística como apoyo a la investigación*. Consultado en internet enero 10/2011. DarioBelloP@ciem@telecom.com.co

CASTELLAR. Cortes Diana Carolina. 2008. *Diseño de un Plan de Sucesión como herramienta de gestión del recurso humano en el hotel Hilton Cartagena para planear las necesidades del talento futuro*. Trabajo de grado. Programa de Administración Dual. Universidad Tecnológica de Bolívar.

CALDERÓN, Hernández Gregori. 2006. *La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Cuaderno de Administración. Vol. 19 #31. Bogotá.

CARRION, Juan. Teoría de recursos y capacidades. Gestión del conocimiento. Consultado en internet enero 16 2011. http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_recursosycapacidades.htm

DURKER. Peter. (2010). "*Que los buenos negocios de hoy no nos impidan los buenos negocios de mañana*" Plan de sucesión: En boletín gobierno corporativo. www.deloitte.com/mx

EJECUTIVOS DE FINANZAS. 2008. *El reto de la sucesión*. En revista publicada por Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas S.C. Agosto. N° 4102 <http://ejecutivodefianzas.org.mx//index.php>

ESCENARIOS DE PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN. Consultado en internet. Enero 15/2001. http://help.sap.com/saphelp_40b/helpdata/es/cd/dae4e74ab011d18a0f0000e816ae6e/content.htm

FABRE Jorge. 2008. *Plan de sucesión Factor Clave de Éxito*. En el empresario. Universidad Anáhuac. México Sur.

GALLEGO. Franco Mery. (2000). *Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Departamento de organización y gerencia. Universidad Eafit Medellín Colombia.

HERNANDEZ, Roberto y COLLADO, Carlos. (1999). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.

HERNÁNDEZ. Sampieri, Roberto; et al. *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 52 - 134.

MARTINEZ de Salinas Juan. 2007. *Planes de sucesión*. Consultado en internet enero 12/2011 <http://www.elblogderrhh.com/2007/04/planes-de-sucesin.html>

PLANIFICACIÓN DE CARRERAS Y SUCESIÓN. Consultado en internet. Enero 15/2001. http://help.sap.com/saphelp_40b/helpdata/es/cd/dae43e4ab011d18a0f0000e816ae6e/content.htm

SÁEZ De Viteri Arranz, D. *El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, núm. 3, 2000, pp. 71-86.

SOCORRO. Félix. 2004. *Planes de sucesión: no los confunda con los planes de carrera*. Consultado en internet enero 12/2011. <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>

SMIRCIC Pablo. *Plan de sucesión, como garantía para la continuidad del negocio*. En [areaRH.com](http://www.areasrh.com) consultado en internet. Enero 2011 <http://www.areasrh.com/recursoshumanos.htm>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR. (2000) Clasificación en Colciencias: (GrupLAC). *Grupo de Investigación en Gestión y Estrategia empresarial*. hcalvo@unitecnologica.edu.co

WELCH Jack y Suzy. 2007. *Planes de sucesión*. En Gerencia actual. Diario Portafolio. Publicación: Portafolio - Economics Today.

ANEXOS

ANEXO A

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

a) Recursos Humanos

- Estudiantes - investigadores: **Juan Felipe Piedrahita Amín y Dionisio López Ramírez**
- Asesor Metodológico: **Adalgiza Céspedes De Leyva**. Trabajadora Social. Esp. en Gerencia del RR HH

b) Recursos Financieros

Presupuesto

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
TRANSPORTE		
Taxis	150.000	
SUB-TOTAL		150.000
FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN		
Fotocopia	50.000	
Transcripciones e impresiones de anteproyecto e Informe final y correcciones	100.000	
SUB-TOTAL		150.000
GASTOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES		
Carpetas	15.000	
Papelería	20.000	
Memoria USB	20.000	
CD	10.000	
SUB-TOTAL		65.000
GASTOS VARIOS		
Refrigerios	150.000	
Asesoría	500.000	
Internet	20.000	
SUB-TOTAL		670.000
TOTAL		1.035.000

c) **Financiación del proyecto.** El estudio será financiado con recursos propios del grupo investigador.

ANEXO B.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

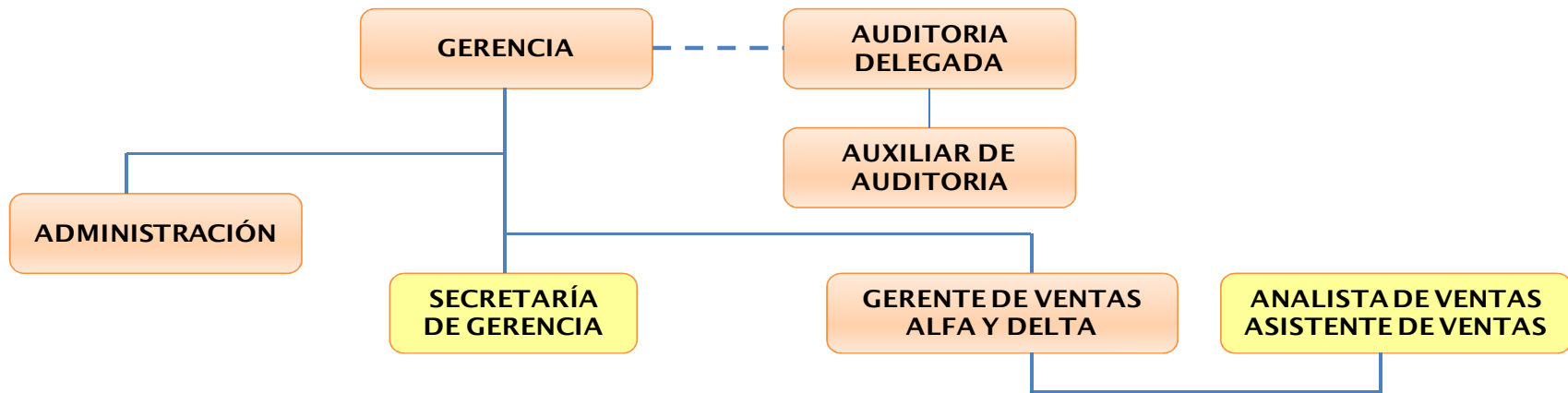
ACTIVIDADES A REALIZAR	AÑO 2011																																
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Revisión Bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
Definición del tema	■																																
1ª. Asesoría		■																															
Revisión y Elaboración de antecedentes			■																														
Elaboración de Justificación y objetivos				■																													
Planteamiento y formulación del problema				■																													
2ª. Asesoría				■																													
Elaboración de la metodología					■																												
Planeación del cronograma de actividades y recursos administrativos.					■																												
Elaboración de la Propuesta					■	■																											
Revisión de la propuesta por el asesor						■																											
Entrega de la propuesta							■																										
Preparación del Anteproyecto								■																									
Elaboración del marco referencial									■	■																							
3ª. Asesoría											■																						

ACTIVIDADES A REALIZAR	AÑO 2011																															
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración del instrumento																																
Revisión del anteproyecto por el asesor.																																
Entrega del anteproyecto																																
Aplicación del instrumento																																
Codificación, Tabulación de la información																																
Análisis e Interpretación de la información y preparación del informe final.																																
4ª Asesoría																																
Revisión y Entrega Final a la Universidad.																																
Sustentación																																

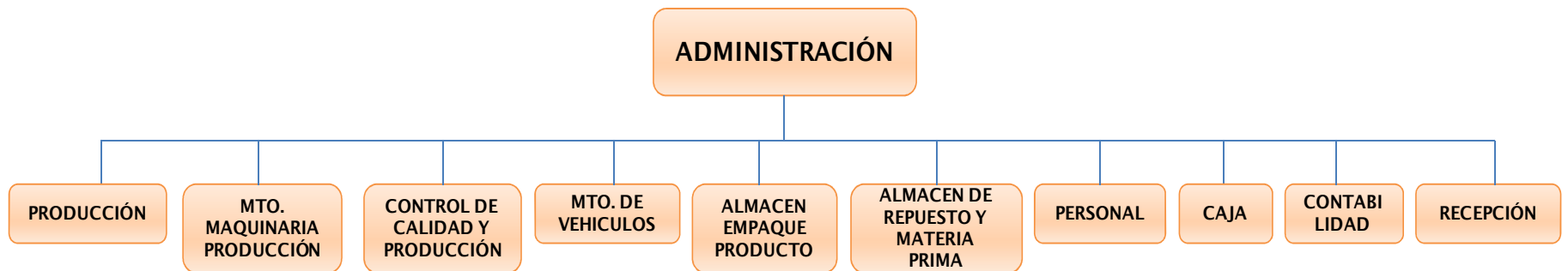
ANEXO C

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE POSTOBÓN S.A.

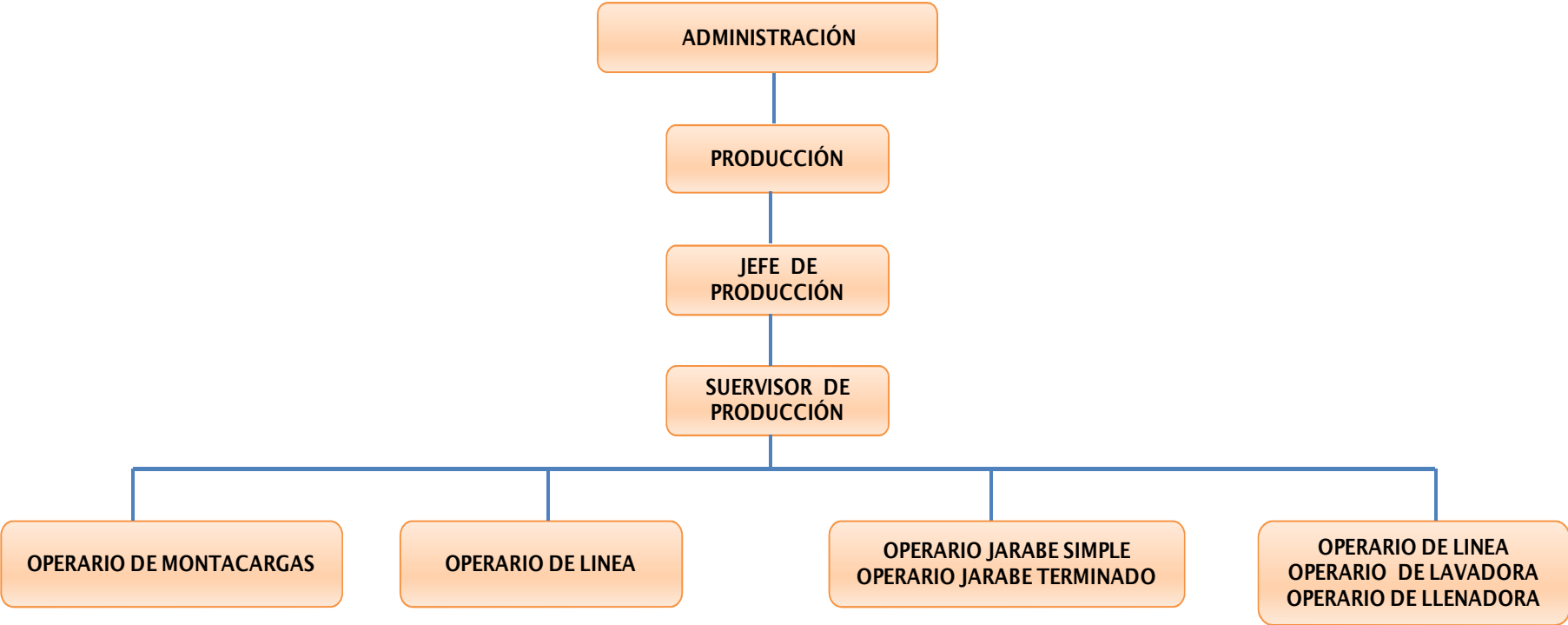
1. Estructura gerencial, asesoría y personal de mando



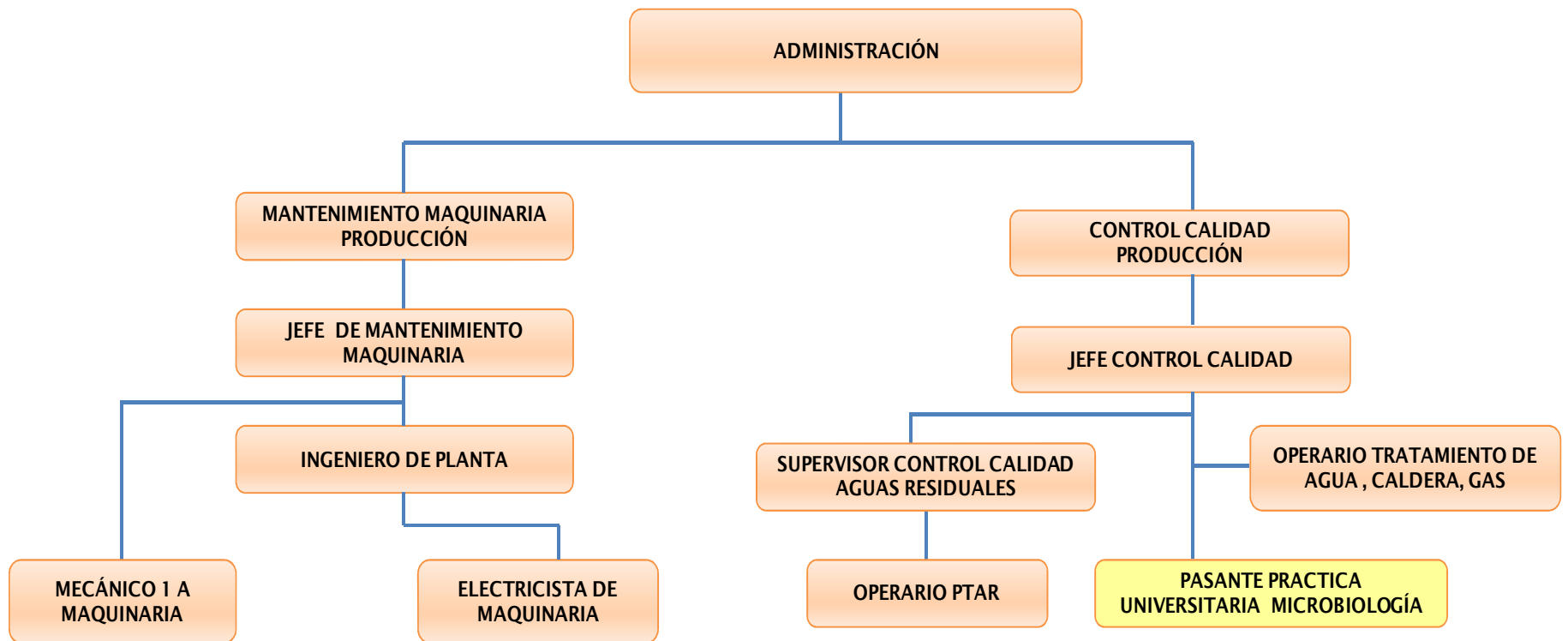
2. Categorización Administrativa con los departamentos que la conforman



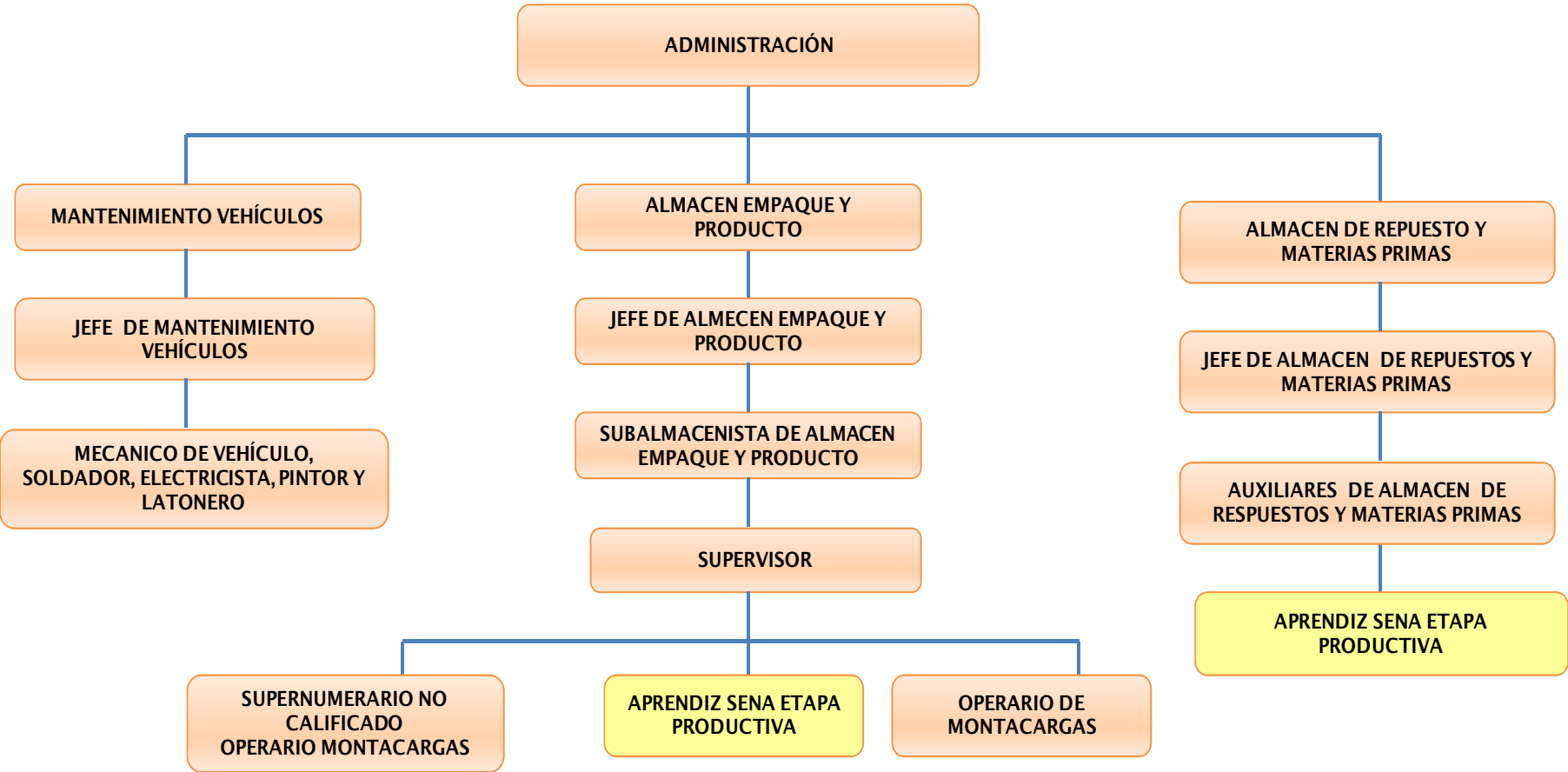
3. Categorización Administrativa con su staff de producción



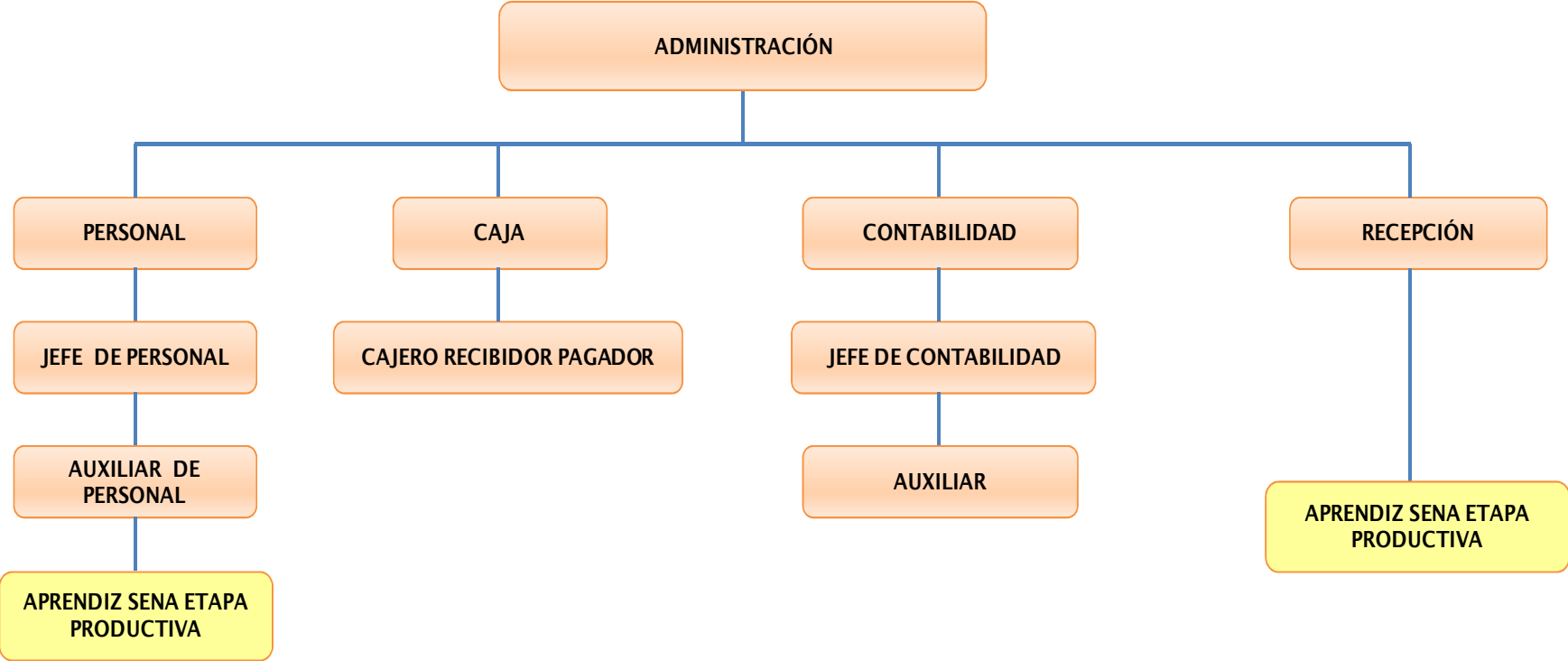
4. Categorización Administrativa con su Staff de Mantenimiento y Control de Calidad



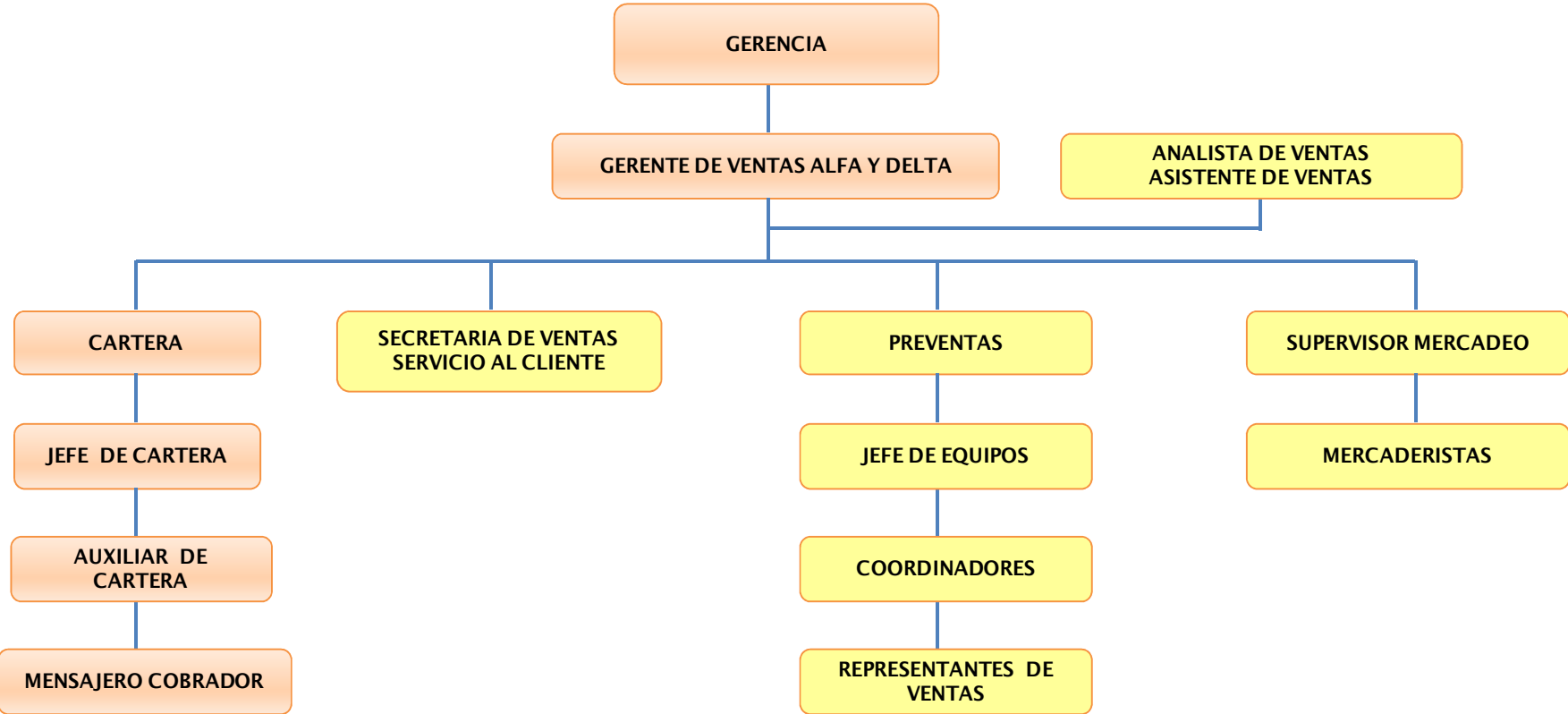
5. Categorización Administrativa con su staff de Mantenimiento de Vehículos, Almacén Empaque, Producto y Almacén Repuesto, Materias Primas.



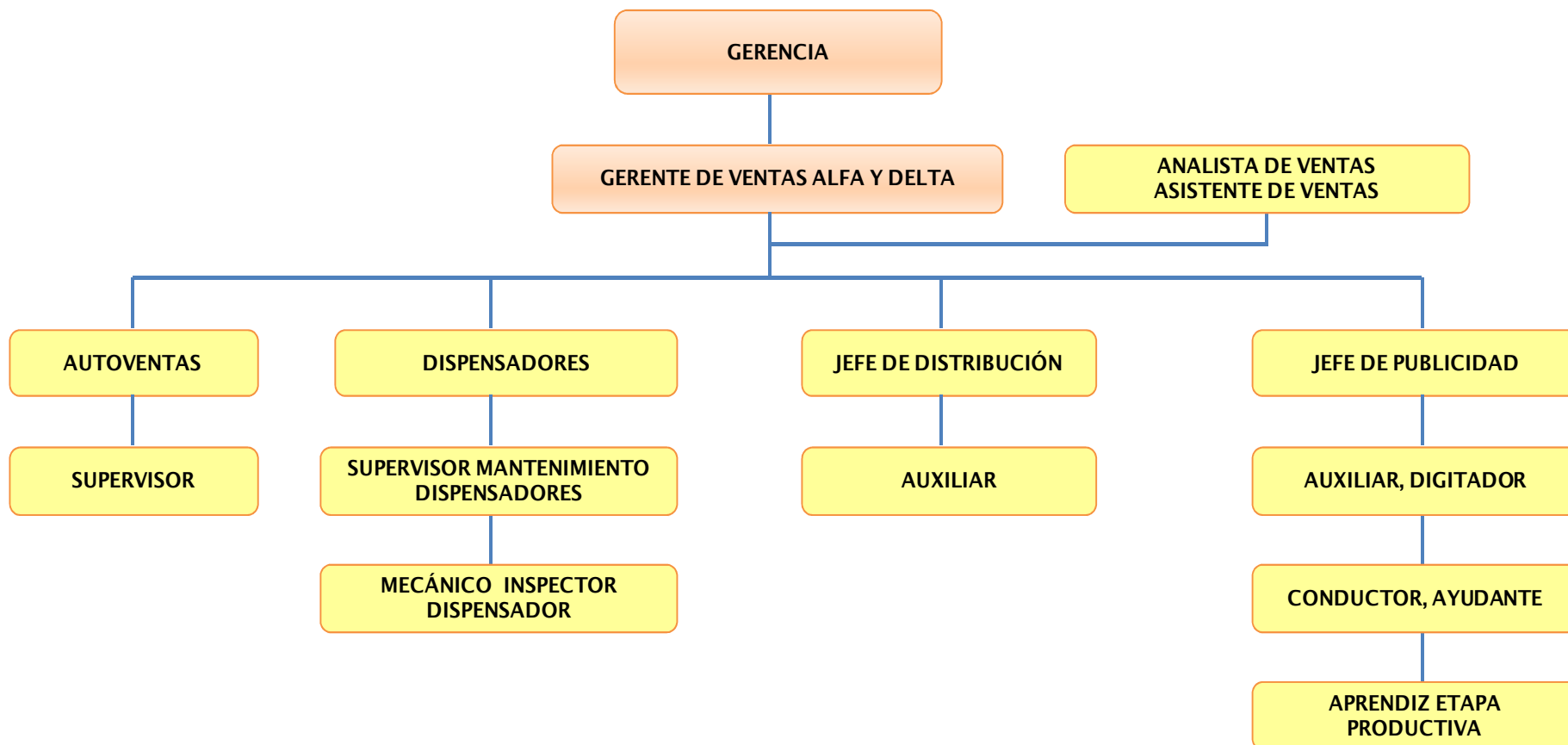
6. Categorización Administrativa con su Staff de Personal, Caja, Contabilidad y Recepción



7. Gerencia de Ventas con el staff que la conforma



7. Gerencia de Ventas con el staff que la conforma



ANEXO D

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**PLAN DE SUCESIÓN PARA CARGOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA POSTOBÓN S.A
COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL RR HH
Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas**

OBJETIVO: Recopilar datos a través de este instrumento para conocer por parte de los trabajadores si para ellos es una necesidad diseñar un plan de sucesión e identificar el grado de disposición para cumplirlo.

1. Cuántos años tiene Ud. de estar laborando en Postobón S.A.?
 - a. 1 a 2 años
 - b. 2 a 3 años
 - c. 3 a 4 años
 - d. 4 a 5 años
 - e. Otro: _____años

2. ¿Para ocupar el cargo actual, que nivel de educación le fue solicitado?
 - a. Bachillerato _____
 - b. Estudios Tecnológicos _____
 - c. Estudios Universitarios _____
 - d. Especialización _____
 - e. Otros: _____

3. ¿Cuándo fue seleccionado para laborar en ésta empresa, considera que primó su experiencia en el cargo que ocupa antes que cualquier otra cosa?
Si _____ No _____ Un poco _____

4. Actualmente está en el mismo cargo con el cual se vinculó en esta empresa?
Si _____ No _____

5. ¿Tiene Usted completamente identificadas las funciones y las competencias requeridas para el cargo que desempeña actualmente en la empresa?
Si _____ No _____ Un Poco _____

6. ¿Se encuentra Usted conforme y satisfecho con el cargo que desempeña hoy, o preferiría ocupar otro cargo?
Si _____ No _____ De pronto _____ Depende del que me ofrezcan _____

7. ¿En alguna ocasión ha ocupado usted otro cargo y cuál fue la razón

Si ____ No ___ (Si la respuesta es Si diga) cuál

-
-
8. Como se sintió en ese cargo que usted ocupó temporalmente? Diga el porque de su respuesta
- a. Bien _____ Porqué? _____
 - b. Regular _____ Porqué? _____
 - c. Inseguro _____ Porqué? _____
 - d. Mal _____ Porqué? _____
9. La empresa le ha dado la oportunidad de concursar para alguna vacante dentro de la empresa?
Si_____ No_____ Porqué_____
10. ¿Está Usted de acuerdo que la empresa les brinde desarrollo y crecimiento en el cargo que usted ocupa?
- a. Si ____ No ____
 - b. Depende si es para mejorar el salario _____
 - c. Si es para superarme como persona _____
11. La empresa les brinda capacitación a sus empleados continuamente para mejorar en su cargo?
- a. Si _____
 - b. No _____
 - c. Algunas veces _____
 - d. Cuando se va alguna persona que no hay quien la remplace_____
12. Sabe Ud si la empresa tiene planes de carrera y de capacitación?
- a. Si _____
 - b. No _____
13. Sabe Ud que es un plan de carrera?
- a. Si ____ Diga que sabe de él _____
 - b. No _____
14. A escuchado hablar Ud de los Planes de Sucesión?
- a. Si_____ Diga que sabe de él _____
 - b. No_____
15. ¿Está usted de acuerdo que la empresa haga un Plan de Sucesión?
- a. Si _____
 - b. No _____
 - c. De pronto _____
 - d. Depende de lo que me vaya a favorecer ____
 - e. Me da igual _____ Porqué_____

16. ¿Qué beneficio cree Ud ganaría con la implementación de un plan de sucesión?
- a. Me capacitarían._____
 - b. Podría hacer Carrera dentro de la misma empresa _____
 - c. Podría reemplazar a cualquier persona incluyendo a mi jefe_____
 - d. Satisfacción por haberme dado la oportunidad de ascender._____
 - e. Ninguno____ Porqué?_____

17 Cuál son los cargos donde más se presentan problemas cuando no hay un miembro del equipo en la empresa que lo reemplace?

- a. Presidente
- b. Gerente general
- c. Superintendentes _____
- d. Directores de dpto. _____
- e. Jefes _____
- f. Supervisores _____
- g. Otros _____

18. Cuáles cree Ud son las necesidades de los puestos de trabajo que se deban cubrir con los empleados más aptos en la empresa?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

19. Usted como Directivo o con alguna jefatura dentro de su área, considera quienes serian los candidatos (de nombres) a suplirlo llegado el momento de su partida o que tenga que irse para otro cargo?

20. Cuáles cree usted son la competencias que necesitaría tener su sucesor? Enumérelas:

21. Colaboraría Ud con el entrenamiento, aprendizaje y crecimiento de su posible candidato a sucederlo?

- a. Si_____
- b. No_____
- c. Depende_____
- d. Otra _____