



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

TEMA:

“ASEGURAMIENTO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN PUESTOS CLAVES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA”

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Líneas de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

FÁTIMA DANIELA SILVA VILLARROEL

Directora:

PSC. MG. ANDREA PICO BARRIONUEVO

Ambato – Ecuador

Octubre 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ASEGURAMIENTO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN
PUESTOS CLAVES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA”

Líneas de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

FÁTIMA DANIELA SILVA VILLARROEL

Andrea Pico Barrionuevo, Psc. Mg.

CALIFICADORA

f. _____

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos; Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg.

DIRECTORA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Octubre 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Fátima Daniela Silva Villarroel portadora de la cédula de ciudadanía No 050292844-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Fátima Daniela Silva Villarroel

C.I. 050292844-3

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación, lo dedico a mi familia quienes han sido mi guía e impulso en el transcurso de mi carrera, siendo ejemplo de dedicación, responsabilidad y esfuerzo, y a mis profesores que ayudaron en el desarrollo y culminación del mismo.

Fátima Daniela Silva

RESUMEN

El interés en el presente proyecto de investigación, está enfocado en la importancia sobre la transferencia y gestión del conocimiento. El desarrollo de este trabajo parte de una revisión bibliográfica y de la construcción de un marco conceptual en el que se determinó los referentes teóricos y metodológicos necesarios para el diseño de un proceso de transferencia del conocimiento empresarial. Posteriormente se describen los puestos claves en base a la información que facilitó la empresa; se revisó esta información y se detectó la necesidad de modificación de la misma con nuevos criterios. Se trabajó con las personas designadas en los puestos claves y sucesores, para los puestos claves se creó y aplicó a un representante por cargo el instrumento caracterización de puestos. Al obtener los puestos claves se procedió a crear un plan de sucesión considerando a dos candidatos por cada puesto clave a los cuales se les aplicó el segundo instrumento llamado adecuación persona puesto. También se analizó los manuales de funciones para poder proceder a la creación del modelo del sistema, el mismo que fue validado por el criterio de expertos y por la empresa beneficiada. Así como también sustentada por una entrevista aplicada a la gerente de talento humano de la empresa. El principal objetivo de este proyecto fue diseñar una estrategia que asegure la transferencia del conocimiento dentro de la empresa, por medio de instrumentos que permiten el uso y la construcción del conocimiento.

Palabras claves: conocimiento, puestos claves, plan de sucesión.

ABSTRACT

The main interest of this research project is focused on the importance about knowledge transfer and management. This work development started with literature review and the construction of a conceptual framework in which the theoretical and methodological references necessary for the design of a business process knowledge transfer was determined. Later on, key positions based on the information provided by the company were described; this information was reviewed and the need for modification thereof was detected with new criteria. The persons designated for key positions and successors were involved, and a tool to describe job positions was then developed and applied to each representative according to their duties. Once the key positions were found, a succession plan was developed, considering two candidates for each key position in which the second tool called fitting people to positions was applied. Furthermore, the operations manuals were analyzed in order to proceed the creation of a system model, which was validated by an expert judgment and the company that was benefited; moreover, it is supported by an interview applied to human talent manager of the company. The main objective of this project was to design a strategy to ensure the transfer of knowledge within the company, throughout instruments that allow the use and construction of knowledge.

Keywords: knowledge, key positions succession plan.

Índice de Contenidos

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Problema	4
1.3. Descripción del problema	4
1.4. Preguntas Básicas	5
1.5. Justificación:	6
1.6. Objetivos:	7
1.7. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo	8
1.8. Variables	8
1.9. Delimitación funcional	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Empresas comercializadoras	10
2.2. Gestión del Talento Humano	12
2.2.1. Subprocesos de la gestión del talento humano	13
2.2.1.1. Desarrollo Organizacional	14
2.2.1.2. Programas del desarrollo de personas	17

2.3. Organización que aprende	29
2.4. El conocimiento	30
2.4.1. Conocimiento organizacional	30
2.4.2. Gestión del conocimiento	31
2.4.3. Empresas basadas en el conocimiento	32
2.4.4. Parámetros de una empresa que aprende	33
2.4.5. Clasificación del conocimiento	35
2.4.6. Modelo general de conocimiento:.....	36
2.4.6.1. Transferencia del conocimiento	37
2.4.6.2. Políticas de recursos humanos, transferencia de conocimiento e innovación.....	40
2.4.7. Características claves del conocimiento.....	41
2.4.8. Rol del conocimiento.....	43
2.5. ¿Qué es un sistema?.....	44
2.5.1. Enfoque sistémico de la organización	45
CAPÍTULO III	47
METODOLOGÍA	47
3.1. Metodología de Investigación	47
3.1.1. Métodos Aplicados	48
3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de Información	49
3.1.3. Población y Muestra	50
3.2. Procedimiento Metodológico.....	55
CAPÍTULO IV	80
RESULTADOS	80
4.1. Análisis de resultados	80

4.1.1. Presentación de resultados obtenidos en la herramienta caracterización de puestos.	80
4.1.3. Entrevista estructurada (Anexo 6)	97
CAPÍTULO V	100
PROPUESTA	100
5.1. Antecedentes	100
5.2. Estructura general del sistema	104
5.2.1. Subsistemas de la gestión del talento humano, sus programas y contribución en el aseguramiento en la transferencia del conocimiento. ..	105
5.3. Fases y procesos	121
5.4. Plan de sucesión:.....	125
5.5. Despliegues del pan de sucesión	126
CAPÍTULO VI	164
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
6.1. CONCLUSIONES:	164
6.2. RECOMENDACIONES:	166
BIBLIOGRAFÍA.....	168
GLOSARIO	173
ANEXOS.....	176

Índice de Gráficos

Gráficos

Gráfico 2.1: Programas y subprogramas del desarrollo de personas.....	18
Gráfico 2.2: Resguardo del capital intelectual	23
Gráfico 2.3: Modelo General del Conocimiento.....	36
Gráfico 3.1: Síntesis de pasos	55
Gráfico 3.2: Proceso de validación por criterio de expertos (instrumento caracterización de puestos)	57
Gráfico 3.3: Proceso de validación por criterio de expertos (plan de sucesión adecuación persona puesto).....	57
Gráfico 4.1: Personas que tienen responsabilidad de supervisión.	81
Gráfico 4.2: Motivos de ausencia laboral	82
Gráfico 4.3: Continuidad de procesos.....	83
Gráfico 4.4: Designación de un sucesor temporal.....	84
Gráfico 4.5: Toma de decisiones	85
Gráfico 4.6: Criterios a considerar para un sucesor eventual.....	86
Gráfico 4.7: Capacitación sucesores.....	87
Gráfico 4.8: Existencia de políticas de transferencia del conocimiento.	88
Gráfico 4.9: Personas que han sido sucesoras.....	91
Gráfico 4.10: Frecuencia en que el sucesor suplanta.	92
Gráfico 4.11: Inconvenientes al realizar actividades del puesto al que suplanta.....	93
Gráfico 4.12: Se ha recibido capacitación del puesto clave.	94
Gráfico 4.13: Conocimientos requeridos.....	95
Gráfico 4.14: Gráfica diseñada en ATLAS. Ti	99
Gráfico 5.1: Modelo de gestión del talento humano	104

Gráfico 5.2: Captación	105
Gráfico 5.3: Habilitación.....	107
Gráfico 5.4: Calificación	111
Gráfico 5.5: Potenciación	118
Gráfico 5.6: Transferencia del conocimiento	120
Gráfico 5.7: Identificación del conocimiento	121
Gráfico 5.8: Adecuación persona (sucesor) puesto (puesto clave)	123
Gráfico 5.9: Estructura del plan de sucesión.....	125
Gráfico 5.10: Puesto clave y sucesores del presidente.....	126
Gráfico 5.11: Conocimiento por adecuar al puesto de presidente y programas de preparación.....	128
Gráfico 5.12: Puesto clave y sucesores del gerente general.....	129
Gráfico 5.13: Conocimiento por adecuar al puesto de gerente general y programas de preparación.....	131
Gráfico 5.14: Puesto clave y sucesores del gerente administrativo financiero	132
Gráfico 5.15: Conocimiento por adecuar al puesto del gerente administrativo financiero y programas de preparación.....	134
Gráfico 5.16: Puesto clave y sucesores del contador general.....	135
Gráfico 5.17: Conocimiento por adecuar al puesto de contador general y programas de preparación.....	137
Gráfico 5.18: Puesto clave y sucesores del jefe de sistemas de gestión....	138
Gráfico 5.19: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de sistemas de gestión y programas de preparación.....	140
Gráfico 5.20: Puesto clave y sucesores del supervisor de seguridad y salud ocupacional	141
Gráfico 5.21: Conocimiento por adecuar al puesto del supervisor de seguridad y salud ocupacional y programas de preparación.....	143
Gráfico 5.22: Puesto clave y sucesores del jefe de crédito y cobranza	144
Gráfico 5.23: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de crédito y cobranza y programas de preparación.....	146

Gráfico 5.24: Puesto clave y sucesores del jefe de bodega satélite	147
Gráfico 5.25: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de bodega satélite y programas de preparación	149
Gráfico 5.26: Puesto clave y sucesores del jefe de bodega matriz	150
Gráfico 5.27: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de bodega matriz y programas de preparación	152
Gráfico 5.28: Puesto clave y sucesores del operador de montacarga.....	153
Gráfico 5.29: Conocimiento por adecuar al puesto del operador de montacarga y programas de preparación	155
Gráfico 5.30: Puesto clave y sucesores del jefe de compras internacionales	156
Gráfico 5.31: Conocimiento por adecuar al puesto de jefe de compras internacionales y programas de preparación	158
Gráfico 5.32: Puesto clave y sucesores del jefe de ventas	159
Gráfico 5.33: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de ventas y programas de preparación.....	161

Tablas

Tabla 3.1: Número de colaboradores según el sexo.	50
Tabla 3.2: Número de colaboradores según el área.	51
Tabla 3.3: Cargos Megaprofer	52
Tabla 3.4: Criterios de análisis de la matriz existente	60
Tabla 3.5: Criterios de análisis de matriz modificada	60
Tabla 3.7: Criterios de evaluación.....	69
Tabla 3.8: Calificación Total.....	70
Tabla 3.9: Las actividades claves y de apoyo para la Cadena de Suministros Claves	72
Tabla 3.10: Puestos claves actualizados	75

Tabla 5.1: Determinación de puestos claves actualizado y con enfoque al conocimiento	112
Tabla 5.2: Identificación de brechas y adecuación del presidente	127
Tabla 5.3: Identificación de brechas y adecuación del gerente general	130
Tabla 5.4: Identificación de brechas y adecuación del gerente administrativo financiero	133
Tabla 5.5: Identificación de brechas y adecuación del contador general ...	136
Tabla 5.6: Identificación de brechas y adecuación del jefe de sistemas de gestión	139
Tabla 5.7: Identificación de brechas y adecuación del supervisor de seguridad y salud ocupacional.....	142
Tabla 5.8: Identificación de brechas y adecuación del jefe de crédito y cobranza.....	145
Tabla 5.9: Identificación de brechas y adecuación del jefe de bodega satélite	148
Tabla 5.10: Identificación de brechas y adecuación del jefe de bodega matriz	151
Tabla 5.11: Identificación de brechas y adecuación del operador de montacarga.....	154
Tabla 5.12: Identificación de brechas y adecuación del jefe de compras internacionales	157
Tabla 5.13: Identificación de brechas y adecuación del jefe de ventas	160

Formatos

Formato 5.1: Formato de proceso de captación.....	106
Formato 5.2: Formato de transferibilidad de potenciación	108
Formato 5.3: Formato de formación de entrenadores	109
Formato 5.4: Registro de asistencia	110
Formato 5.5: Formato de transferibilidad de conocimientos.....	116

Formato 5.6: Formato de evaluación de conocimientos	117
Formato 5.7: Formato de solicitud y compromiso de capacitación	119

INTRODUCCIÓN

En el sector empresarial de la actualidad un factor primordial es el conocimiento, a pesar de que este tema ya empezó a sonar en el siglo XIX, es en este tiempo donde ha ido tomando impulso siendo un tema nuevo por el hecho de que recién se lo está implementando, la finalidad de esta investigación es: reconocer al conocimiento como un recurso estratégico que si se maneja bien da ventajas a largo plazo y asegurar uno de los pasos más críticos del proceso de la gestión del conocimiento como es la “transferencia” porque la gran parte del conocimiento potencial se presenta de forma tácita y en su mayoría no se comparte.

El capítulo I, plantea los antecedentes investigativos, el problema, las preguntas básicas, la justificación, los objetivos: general y específicos, la pregunta de estudio y la delimitación funcional.

El capítulo II, contiene el marco teórico, abarcando los antecedentes del estudio de la investigación.

El capítulo III, detalla la metodología de investigación, el método aplicado, las técnicas e instrumentos de recolección de información, las características

de la población y muestra así como también el tipo de muestreo y los procedimientos metodológicos.

El capítulo IV, plantea los resultados de la investigación con evidencias del formato utilizado para el levantamiento de información, se analizan los resultados y se validan los mismos con criterios de expertos y de la empresa favorecida.

El capítulo V, contiene la propuesta de investigación.

El capítulo VI, indica las conclusiones y recomendaciones del trabajo propuesto.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Antecedentes

El presente proyecto de investigación no registra antecedentes de investigación debido a que es un tema actual e innovador dentro de la gestión del talento humano, por medio de la indagación informal en algunas empresas de la localidad se constata que no existe un sistema ya diseñado que asegure la transferencia del conocimiento. Al ser una temática nueva se hace una propuesta innovadora en lo que respecta al tema aseguramiento en la transferencia de conocimiento, el que contribuye de forma teórica a través del enfoque sistémico con un modelo para su gestión, preparando así a una organización a asegurar uno de los capitales intangibles más importantes el “conocimiento” para su funcionamiento.

1.2. Problema

Para una organización es imprescindible no tener vacíos de conocimientos y más si estos son de un puesto clave para el funcionamiento de la organización, cuidar el capital intelectual y estar preparados como organización para que, sí dado el caso un colaborador se ausenta, el conocimiento que posee ya este transferido en otro trabajador y de esa manera el funcionamiento de la empresa, no se vea afectado.

1.3. Descripción del problema

La dificultad en la continuidad de los activos cognitivos empresariales, el conocimiento que cada persona posee no se digitaliza, documenta ni es codificado o distribuido fácilmente y esto ocasiona que no se transfiera el conocimiento de una persona a otra cuando deja su puesto de trabajo o cuando se ausenta, así como también hay la dificultad al acceso de la información y la ampliación de la misma.

La gestión del conocimiento a nivel empresarial no tiene la importancia requerida, y descuida las actividades importantes acerca de la generación, distribución y uso de los recursos de información y conocimiento en las organizaciones, por estos motivos es importante realizar un trabajo que

aporte a la organización y que asegure la permanencia y transferencia del conocimiento en los puestos clave.

Como explica Alles (2009) en su libro *Construyendo Talento* se puede resumir que una persona que ocupa un puesto clave, y se ausenta de su puesto de trabajo eventual o permanentemente se presentan dificultades especialmente enfocadas en que la persona que sustituya el puesto de trabajo no se encuentre preparada para afrontar la responsabilidad y sobre todo tenga desconocimiento sobre los procesos que se llevan a cabo. Por estos motivos la empresa empieza a atravesar problemas de vacíos de conocimiento, esto repercute en el retraso de los procesos, incluso al punto de parar actividades, afectando no solo a un departamento sino a toda la empresa, tomando en cuenta que cada proceso es parte de un sistema empresarial en el que cada persona con sus funciones que desempeña en el puesto de trabajo son parte fundamental para que la cadena de procesos funcione y reporte resultados favorables.

1.4. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece cuando la persona que ocupa un puesto clave se ausenta de la empresa o se retira ocasionando un vacío de conocimiento.

¿Por qué se origina?

Porque no existe un sistema adecuado para transferir el conocimiento de puestos clave.

¿Qué lo origina?

N/A

¿Cuándo se origina?

Cuando se ausentan los ocupantes de puestos clave temporal o permanentemente.

¿Dónde se origina?

Megaprofer.

¿Dónde se detecta?

En los puestos de clave de la empresa.

1.5. Justificación:

Este proyecto de investigación se llevó a cabo en vista de que no existe un modelo de transferencia del conocimiento empresarial, el cual es importante para la continuidad de los procesos y funciones que se realizan en los puestos de trabajo más importante o puestos claves, también al identificar la

importancia que tiene el que los colaboradores que desempeñan un puesto sucesor estén preparados para afrontar retos como es el reemplazar temporalmente a alguien que cumple un puesto crítico y que en su ausencia conlleva muchas veces la demora o el paro de una función restando tiempo y efectividad en el funcionamiento normal de la organización.

1.6. Objetivos:

Objetivo General

- ❖ Diseñar un sistema que asegure la transferencia del conocimiento en puestos claves en la empresa MEGAPROFER de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar posibles actualizaciones o modificaciones en los criterios de la selección de puestos claves.
- ❖ Identificar los conocimientos necesarios para los puestos claves.
- ❖ Elaborar la estructura del sistema para el aseguramiento de la transferencia del conocimiento.
- ❖ Valorar la factibilidad del sistema de aseguramiento de la transferencia del conocimiento en puestos claves.

1.7. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

Meta:

Disponer de un sistema que asegure la transferencia del conocimiento en puestos claves en la empresa MEGAPROFER de la ciudad de Ambato.

Hipótesis de trabajo:

N/A

Pregunta de estudio:

¿Cómo disminuir la pérdida del conocimiento clave en la empresa Megaprofer?

1.8. Variables

No se aplica variables porque en desarrollos y aplicaciones no es relevante la declaración de variables.

1.9. Delimitación funcional

Será capaz de plantear el modelo de un sistema el cual ayudará a la transferencia eficaz de los conocimientos cuando el empleado que ocupa

alguno de los puestos claves debe ausentarse o abandona su puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Empresas comercializadoras

Las empresas realizan varias actividades de acuerdo a sus fines, en esta investigación se plantea una clasificación de las empresas a partir de las actividades que desarrollan; existen empresas que se dedican a las actividades comerciales al respecto Fernández (2009) sostiene que existen tres tipos de empresas ubicadas en sectores: primario, secundario y terciario, a continuación se hará un breve esbozo de cada una de ellas:

- ❖ **Empresas del sector primario:** este tipo de empresas obtienen recursos naturales como por ejemplo: las mineras, ganaderas, agrícolas, etc.

- ❖ **Empresas del sector secundario:** incluyen a las empresas constructoras e industriales y estas transforman bienes en otros bienes.

- ❖ **Empresas del sector terciario:** dentro de este grupo están las empresas que ofrecen servicios y también las comercializadoras las cuales pueden ser minoristas o mayoristas ofreciendo productos a los consumidores; es decir estas empresas compran a distribuidores más grandes los productos terminados y luego los venden, funcionan como un intermediario entre las grandes empresas que producen y la demanda del consumidor.

En el sector terciario se ubican las empresas comercializadoras que es el contexto donde se realiza este trabajo investigativo, para lo cual se toma como referencia parte de la lista del ranking de las empresas comercializadoras en la cual está ubicada la empresa objeto de estudio.

Ranking de las empresas comercializadoras

En la revista *EKOS* (2013) se puede observar el ranking de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, la revista contó con la información del Servicio de Rentas Internas (SRI), así como el de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), por lo que la información presentada garantiza consistencia con la realidad de cada una de las compañías.

La actividad comercial en Ecuador ha tenido un importante desarrollo en los últimos años, de tal forma que se estima un crecimiento promedio anual de 6,05% en los últimos tres años a nivel de PIB sectorial por parte del BCE.

Este resultado depende en gran medida de la evolución del consumo en el país, que en el mismo período creció 4,9% en promedio. Dentro de las 1000 empresas más grandes, este sector es el de mayor peso ya que dentro de las diversas actividades de las que se compone registra 319 entidades. Esta investigación se llevó a cabo en el año 2013, y plantea que Megaprofer se encuentra en el puesto número 376; el éxito empresarial no depende de un solo factor sino de un equilibrio de procesos y acciones, dentro de los cuales se puede considerar la gestión del talento humano.

2.2. Gestión del Talento Humano

La Gestión el talento humano es una de las funciones y a su vez uno de los procesos más importantes a nivel organizacional y también en el departamento de talento humano según Chiavenato (2009), depende del contexto y de la situación como por ejemplo: la cultura organizacional, las características ambientales, la estructura organizacional, la tecnología, los procesos empresariales y todas las variables que se den en la empresa. En virtud de lo señalado se puede concluir que la gestión del talento humano debido a su importancia varía de organización en organización y depende de factores propios de cada empresa, como son estructura, procesos, organigrama, sistemas. La gestión del talento humano involucra una serie de subprocesos que se llevan a cabo por el departamento de talento humano.

2.2.1. Subprocesos de la gestión del talento humano

Cada subproceso tiene una función y objetivos específicos que engloban a toda la empresa y contribuyen al proceso macro del funcionamiento eficaz organizacional. Chiavenato (2009), plantea los siguientes subprocesos:

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Para el enfoque de la presente trabajo se tomó en cuenta el subproceso “desarrollo organizacional” el cual contiene una serie de objetivos y programas.

2.2.1.1. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional y los programas que lo contienen son fundamentales para todo el funcionamiento organizacional, según Alles (a, 2009) se enfocan con objetivo de mantener el capital intelectual, desarrollo personal de cada colaborador y retención de los empleados más destacados y que brindan un gran aporte a la organización. Los objetivos principales según la autora son los siguientes:

❖ Aseguramiento de la continuidad gerencial

Cuando un gerente por cualquier motivo se retira de la empresa es importante estar preparados como organización, por lo que, contar con un sucesor capacitado es la primera estrategia y esto no solo se debe efectuar para un puesto directivo, sino para cualquier puesto clave, pero muchas empresas no lo hacen y esto trae desventajas como el tener que escoger sin un fuerte convencimiento al posible candidato. Hay que formar al personal sucesor para preveer sucesos como los vacíos gerenciales. Alles (b, 2009), al respecto se puede decir que es importante aplicar el aseguramiento de la

continuidad para preparar a la persona y de esta forma evitar que los procesos y la funcionalidad de la empresa paren.

❖ **Posibilitar el desarrollo y la realización de personal**

Freire (2012), en su investigación "Análisis de cargos para asegurar la continuidad de los puestos claves de trabajo en la empresa PRODEGEL S.A." plantea que muchos sucesores se ven abrumados cuando son promovidos a un puesto sucesor para el cual no están preparados. Si la organización no posee un plan eficaz en el desarrollo organizacional el empleado no conocerá que conocimientos, experiencias y competencias debe poseer y quizá hasta mejorar para poder cubrir un puesto teniendo todas las capacidades necesarias.

❖ **Retener personal clave**

Uno de los factores por los cuales una persona decide retirarse de la organización es porque se le presenta una mejor oferta por parte de la competencia en efecto Alles (b, 2009), describe a esto como una desventaja organizacional por lo que hay que tomar medidas tales como: una contra oferta que mejore la de la competencia y así el empleado revise su decisión, también si una organización tiene el programa de desarrollo hay que usarlo como ventaja dando a entender al colaborador la utilidad de este programa tanto en su vida profesional como también personal.

Si una persona que desempeña un puesto clave decide abandonar la organización se debe considerar que esto traería muchas desventajas a la empresa por el vacío que deja esa persona, así que hay que usar estrategias para convencer a ese colaborador de que considere la opción de quedarse, razón por la cual es de vital importancia tener documentado e implementado este programa, para que el trabajador sepa su importancia dentro de la empresa.

❖ **Motivar a los colaboradores**

En muchas ocasiones el único sinónimo de recompensa es el dinero, sin embargo, éste no da siempre motivación a largo plazo, porque el trabajador se acostumbra únicamente a recibir dinero y cada vez esperará recibir una mayor cantidad de dinero, y sino recibe esto se desmotivará o quizá perderá fidelidad a la empresa al recibir una oferta mayor por parte de la competencia. Los programas de desarrollo ofrecen estrategias de motivación como por ejemplo: dar al colaborador la posibilidad de toma de decisiones para así conseguir el empowerment. Alles (a, 2009), a partir de lo cual se puede decir que estos son factores claves que permiten lograr éxito empresarial.

❖ Factores claves para el éxito del desarrollo ejecutivo

Hay que plantear métodos eficaces de trabajo, no basta con el apoyo de la dirección general, hay que lograr el convencimiento de los directivos sobre el programa de desarrollo, y de esta forma se logrará el compromiso por parte de los subordinados hacia este programa. Alles (b, 2009), con lo cual se augura un proyecto institucional a largo plazo.

❖ Tener en cuenta los proyectos personales

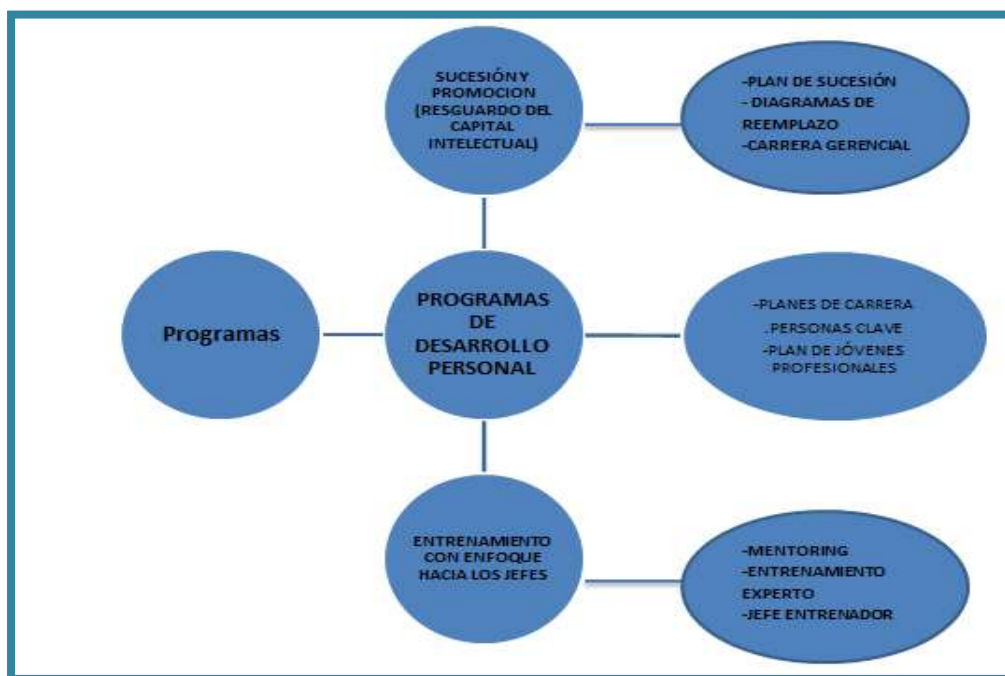
No todos los colaboradores comparten la misma perspectiva que sus directivos, otra idea equivocada es pensar que todos desean en algún momento ascender, pero hay que considerar que hay colaboradores que no desean o temen el tener mayor responsabilidades o les asusta el no poder tener a su cargo a otro personal. Alles (a, 2009), en función de lo cual hay que analizar los intereses de cada uno de los colaboradores y ser fuente de motivación al ayudarlos enriqueciendo su perfil profesional y personal esto se logra implementando programas de desarrollo.

2.2.1.2. Programas del desarrollo de personas

Estos programas organizacionales para el desarrollo de personas son según Alles (b, 2009):

- ❖ Planes de sucesión
- ❖ Planes de reemplazo
- ❖ Jefe entrenador
- ❖ Personas clave
- ❖ Plan de carrera
- ❖ Carrera gerencial
- ❖ Plan de jóvenes profesionales
- ❖ Mentoring
- ❖ Entrenamiento experto

Gráfico 2.1: Programas y subprogramas del desarrollo de personas



Fuente: Alles (2009).

En la gráfica diseñada se resume los tipos de programas y subprogramas del desarrollo de personas en una organización las cuales se detallan a continuación:

❖ Planes de Sucesión

El plan de sucesión es importante en esta investigación a pesar de que no se detalla en los objetivos previos, en el transcurso de la investigación se consideró óptimo dar un valor añadido incluyendo este programa para poder complementar los puestos claves, así como también el sistema de aseguramiento en la transferencia de conocimiento al respecto se cita a Alles (d, 2010):

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y que eventualmente se ocupará. (p.120)

El plan de sucesión es útil cuando se quiere tener previsto a la personas que estará en ese puesto de trabajo pero solo en casos eventuales, las personas que se ubican en el plan de sucesión deben estar lo suficientemente capacitadas y con conocimiento adecuado para poder ocupar el cargo de la persona del puesto critico al ser esto necesario.

Principales características de un plan de sucesión:

En primer lugar se debe determinar puestos claves y para cada uno de ellos designar su posible sucesor, lo fundamental es preparar al sucesor para asumir la posición cuando deba hacerlo.

Hay aspectos que causan temor a las empresas en este programa y dudas como el si se debe o no decirles a los posibles sucesores que son parte del programa Alles (2010), en su libro construyendo talento dice que existe un conjunto de objeciones:

- ❖ Cuando se designa un sucesor, este estará ansioso por tomar las nuevas responsabilidades y esto será perjudicial para la organización en su conjunto.
- ❖ Las personas que participan en un plan de sucesión plantearán al respecto, propuestas remunerativas de participación en las decisiones y otros similares.
- ❖ Si no se confirma al sucesor elegido en la nueva posición, se frustrará.

Es importante considerar estos factores, pero a su vez el analizar que para la preparación y adecuación del sucesor es importante que conozca el lugar que ocupa dentro del programa.

Uno o más sucesores para cada puesto clave

En los planes de sucesión es aconsejable designar más de un sucesor para cada puesto clave. Esto quiere decir que un sucesor puede serlo en más de un puesto, para elegir al posible sucesores debe tomar muy en cuenta la adecuación persona puesto.

❖ Puestos clave, detección de personas clave en el contexto organizacional.

Es importante definir esta palabra la cual tiene diferentes significados según el contexto en el que se trate, en este caso se la definirá con una connotación organizacional que Alles (d, 2010), define:

Para algunas organizaciones, la característica de “clave” estará relacionada con el negocio, por ejemplo, serán claves aquellos que posean “la llave del negocio ya sea en producción, en ventas o en investigación. Para otros, “clave” serán aquellas personas con mayor

potencial que otras. Cualquiera de estas opciones (e incluso otros) puede ser válida. (p. 256)

Como se analiza en el concepto la palabra “clave” no solo tiene una variación según el contexto de significados sino también según la organización, porque cada lugar tiene su propia definición de clave y sus propias características para definirlo como tal.

Para definir personas claves que son las que ocupan o se posicionan dentro de los puestos críticos o claves hay que saber si estas personas son a las que se les define como las más “brillantes” de la organización o si son las que tienen funciones claves dentro de la empresa.

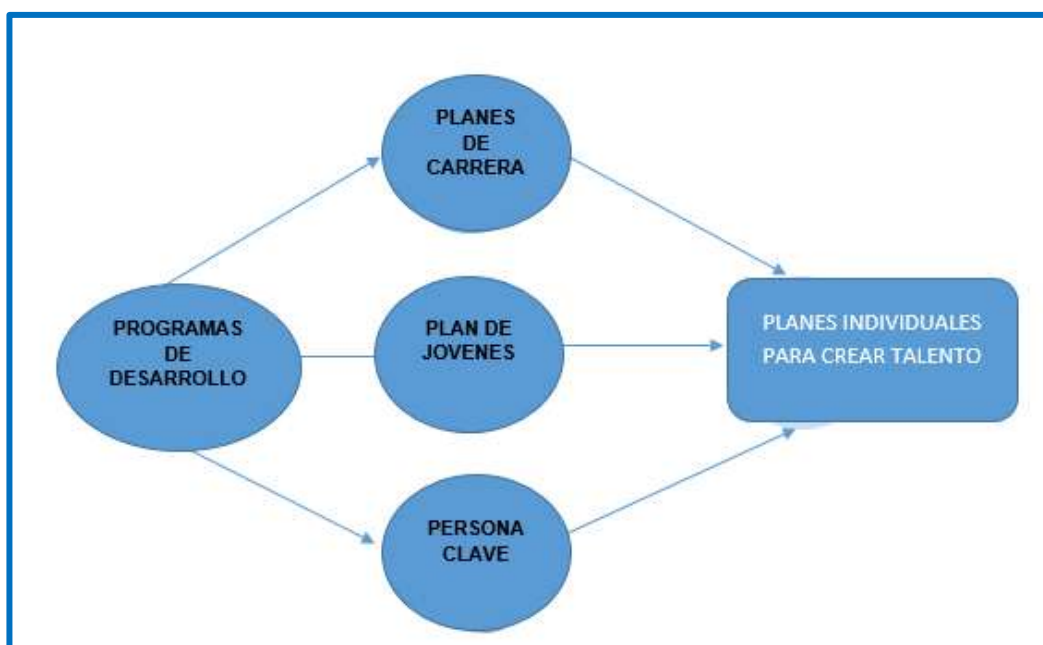
Para ratificar lo dicho Alles (d, 2010), dice “desde el punto de vista de la empresa, lo más importante serán aquellas personas que tienen a su cargo “tareas clave”, y desde el punto de vista del capital intelectual, serán aquellas “más brillantes o talentosas”. (p. 257). Como se puede observar es fundamental de ser posible considerar y combinar estos dos criterios para evitar contraposiciones.

La detección de puestos claves se lo hace con el fin de “tratarlas especialmente” con el enfoque de esta investigación es el detectar su

conocimiento y asegurarlo transfiriéndolo a su sucesor siendo este uno de los programas de desarrollo de personas disponibles.

En la gráfica que se presenta a continuación se describe que dentro de los programas de desarrollo se encuentra el detectar personas claves siendo esto muy importante para las organizaciones sobre todo en el tema del resguardo del capital intelectual considerándolo como un factor de creación para los planes individuales de talento.

Gráfico 2.1: Resguardo del capital intelectual



Fuente: Alles (b, 2009).

¿Para qué designar puestos claves?

Es de gran ayuda para cuidar el capital intelectual de la organización, mantener la cultura y valores organizacionales. Una empresa adquiere más valor si tiene asegurada la sucesión de su management, y también evita pérdidas al tener preparados a los posibles sucesores para los puestos críticos o claves.

Es importante que las empresas cuenten con un plan de sucesión pero hay que contar con información sobre qué es este plan, explicar en qué consiste y que significa ser parte de este programa, en virtud de lo cual Alles (d, 2010), señala “como cada involucrado debe trabajar para archivar las brechas entre sus capacidades y lo requerido por el puesto que en futuro podría ocupar, tanto en conocimientos como en competencias” (p. 121). Como se puede ver, es necesario y fundamental que cada empleado trabaje en cubrir las brechas necesarias para estar al mismo nivel del posible puesto que deberá ser sucesor.

❖ Plan de Reemplazo

Este programa tiene un rol importante en las organizaciones, si no se escogen bien a los participantes de este programa la empresa podría atravesar por una disminución del capital, por lo que Coss (2005) determina

que la necesidad de un plan de reemplazo surgen por una serie de motivos como por ejemplo: la antigüedad del colaborador, disminución en la eficiencia, insuficiencia e ineptitud.

Diferencias entre el plan de sucesión y el plan de reemplazo

Para saber que programa se debe escoger, es importante tener claras las diferencias entre los dos, debido a que son muy similares y muchas veces confundidos, por lo tanto Alles (a, 2009), señala que: En los planes de sucesión no hay una fecha prevista en la que el sucesor deberá ocupar el puesto clave, lo que significa que es opcional que se dé o no esta situación. En los planes de reemplazo la fecha está fijada tanto en la que el ocupante dejará el puesto como también la fecha que se llevará a cabo el reemplazo. En el plan de sucesión se puede elegir varios candidatos, el plan de reemplazo solo asigna a una persona. En los planes de sucesión la organización no asume responsabilidades con los candidatos a ser parte de este programa solo se les ofrece actividades de desarrollo y formación para que estén preparados a asumir el puesto designado cuando sea necesario. Los planes de reemplazo por su lado la organización tienen un compromiso con la persona asignada por que existe una fecha fijada en la que la persona tendrá que ya ocupar ese puesto.

El plan de sucesión espera la motivación de los participantes en el enriquecimiento de sus conocimientos, y capacidades esta sería la motivación para los participantes. En los planes de reemplazo en primero lugar el participante debe aceptar o no esta designación, y también debe aceptar o no las condiciones de preparación. Hay organizaciones que implementan estos dos planes de forma integral y combinada, obteniendo beneficios múltiples.

❖ **Plan de carrera**

Las personas que participan en este programa se les prepara desde la posición inicial que desempeñan, considerando el criterio de Gamboa (2010), se plantean requisitos, los cuales debe cumplir el candidato para poder desempeñar una posición de un mayor nivel, algunos de estos requisitos son los conocimientos que el colaborador debe tener y su preparación en las mismas, así como también la experiencia y competencias, los planes de carrera son una inversión que realiza la empresa por lo que requiere que se apliquen en personas comprometidas con la organización, porque muchas veces se corre el riesgo de que la persona abandone su puesto de trabajo y consigo se lleve la inversión en la preparación.

❖ **Plan de jóvenes profesionales**

Este programa se enfoca en preparar a un JP (joven profesional) con parámetros que se enfocan al conocimiento y competencias, el programa va preparando a estos profesionales desde su ingreso, es decir desde la selección del personal se consideran características específicas que el individuo debe poseer y desde ahí se empieza a trabajar con esas características bajo formaciones específicas.

❖ **Carrera gerencial**

Señala el camino que la persona debe seguir para ir escalando verticalmente de puesto e ir adquiriendo el conocimiento necesario y la preparación para sus ascensos, va dirigido en su mayoría a personas jóvenes a los cuales se los prepara para ocupar una dirección o gerencia.

❖ **Mentoring**

Este programa es moderno y tiene grandes impactos positivos en las organizaciones, así Clutterbuck (2015), sostiene que una organización con este programa da resultados positivos sobre la selección y retención de talento, se define a un mentor como una guía que ayuda a tener un plan de sucesión más eficaz, porque tiene al sucesor preparado y entrenado por su

mentor, el colaborador se sentirá preparado para asumir retos porque sabe que fue preparado por la persona que desempeña el puesto clave, los dos pilares importantes en este programa son la comunicación y la propuesta de objetivos que se vayan dando.

De igual manera Clutterbuck (2015), cita a Parsloe (1992), definiendo al modelo mentoring como un programa que ayuda a las personas a gestionar su aprendizaje para mejorar sus habilidades, desempeño y potencial. También cita a Mumford (1993), que define como una relación de intercambio de aprendizaje por parte del mentor para desarrollar habilidades de conocimiento en el aprendiz.

❖ **Entrenamiento experto**

Es un modo de transmitir aprendizaje no necesariamente a un solo aprendiz sino que la persona experta puede impartir su conocimiento a varias personas Alles (a, 2009), señala que el entrenador debe ser una persona experta en su temática y con apertura a compartir sus conocimientos, puede ser una persona externa o alguien interno de la organización, cuando es interno se denominará jefe entrenador.

❖ Jefe entrenador

Este programa está enfocado únicamente a los directivos, los cuales se preparan a ser entrenadores con sus subordinados Alles (b, 2009), sustenta describiendo que el jefe entrenador debe estar en contacto con sus colaboradores e impulsándolos en su crecimiento. Todos estos programas tienen un enfoque especial que es el de una organización con una cultura de aprendizaje y a la enseñanza por lo que es importante señalar a que se refiere con una organización que aprende

2.3. Organización que aprende

Chiva (2002), define a una organización que aprende indicando que tiene la estructura necesaria para facilitar a sus colaboradores al aprendizaje y crecimiento intelectual de cada uno, está centrada en el desarrollo de modelos normativos y metodológicos que generan procesos de aprendizaje por lo que no es importante el proceso sino las condiciones que favorecen a que una organización aprenda. Una organización que aprende debe tener una cultura de diálogo, donde exista la confianza de impartir y compartir los conocimientos, para esto es necesario e importante definir todo lo que engloba el conocimiento

2.4. El conocimiento

La definición del término conocimiento es muy amplia, por lo que se cita a algunos autores para sustentar este concepto entre ellos Nonaka y Takeuchi (1997), que se fundamentan epistemológicamente en Platón y Aristóteles y llegan a fundamentar este concepto con estrategias que se basan en los recursos y así demuestran que este concepto ha ido evolucionando según cada visión y contexto en que es aplicado. Se considera al conocimiento como uno de los procesos que cada ser humano realiza de manera dinámica relacionando la creencia de cada individuo con la verdad. El conocimiento depende de la percepción de cada sujeto, se relaciona a una acción y es específico al contexto relacional.

El conocimiento tiene su significado según el ámbito en el que se lo aplique, en esta investigación el enfoque de la definición es el organizacional.

2.4.1. Conocimiento organizacional

En el ámbito empresarial es fundamental definir el concepto de conocimiento, a pesar de que no se considera en muchas ocasiones un término empresarial, éste está enrolado más de lo que se piensa a nivel de

una organización. En virtud a lo señalado Davenport y Prusak (1998), definen que el conocimiento se origina en la mente de la gente, en las organizaciones se centra en bases de datos, procesos, normas corporativas y documentos. Según su contexto desde el punto de vista empresarial se define el conocimiento como la información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado también, se lo define como el apoyo a nuevas y mejores oportunidades por medio de la explotación de las competencias en las que gira la organización. El conocimiento se genera tras la combinación de la información, las experiencias y los valores.

Desde un punto de vista organizacional Schienstock (2001), atribuye que el conocimiento está conceptualizado desde las reglas y normas de la organización, el cual está almacenado en documentos y archivos, los cuales pueden estar en dispositivos técnicos, el conocimiento colectivo es la mente de la organización. Este puede estar centralizado o compartido y distribuido entre los miembros de la misma empresa.

2.4.2. Gestión del conocimiento

Está constituida por una serie de procesos y sistemas que dan la ventaja organizativa de ser más competitivas, siempre y cuando se gestione eficientemente el conocimiento, en virtud de lo cual Paniagua (2013), define que la gestión del conocimiento permite que el capital intelectual de una

organización aumente de forma significativa gestionando la capacidad en los colaboradores de resolver problemas eficazmente en el menor tiempo posible lo cual trae ventajas a largo tiempo.

2.4.3. Empresas basadas en el conocimiento

La gestión del conocimiento es un concepto moderno que ha llevado a su vez a utilizar el término de empresas que se basan en el conocimiento, con la finalidad de reflejar la importancia que tiene el conocimiento en las organizaciones. Zack (2003), sostiene que todo lo que desarrolla una organización está basado en el conocimiento, por lo que es importante que en una empresa tenga claro cómo crear estratégicamente el conocimiento. Al respecto Nonaka y Takeuchi (1997), indica que el conocimiento organizacional puede ser estático y dinámico, posee una dinámica diferente del conocimiento individual, pudiendo ser comprado, vendido, cambiado, cedido o fusionado, como también se puede aprender, olvidar, perder o ganar conocimientos. Precisa siempre de ser creado, diseminado y asimilado por la organización, posibilitando la innovación y la mejora de los productos o servicios. Para esto se establece una serie de parámetros que el conocimiento debe ir cumpliendo a nivel organizacional.

2.4.4. Parámetros de una empresa que aprende

En la investigación “Propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento científico-tecnológico para México” de Feria (2009) se cita a Zack (2003), el cual plantea los siguientes parámetros de una empresa que aprende:

- 1. Compartir y crear conocimiento.** Una organización basada en el conocimiento se ocupa de dos procesos relacionados: la aplicación eficiente del conocimiento existente y la creación de nuevo conocimiento. Con estos procesos la empresa se plantea distintos retos: a) asegurar que el conocimiento de una parte de la empresa sea aplicado a actividades de otras partes; b) asegurar que el conocimiento sea compartido en el tiempo con el fin de que la empresa se beneficie de la experiencia pasada; c) hacer posible que las personas de varias partes de la organización se encuentren y colaboren para crear nuevo conocimiento; d) facilitar oportunidades e incentivos para la experimentación y el aprendizaje.

- 2. Establecer los límites del conocimiento.** Partiendo de que el conocimiento es producido y compartido a través de interacciones con distintos colectivos (clientes, socios de alianzas, proveedores,

competidores), la empresa basada en el conocimiento no restringe los procesos de creación y aplicación del conocimiento, por tanto, sus límites de interacción son “difusos” y dinámicos. Eso es así porque la organización busca conocimiento dentro y fuera de la empresa, en este último caso, se asocia con quien pueda ayudarle a aprender lo que necesita.

- 3. Desarrollar una estrategia de conocimiento, alineando los** procesos de gestión de conocimiento con la estrategia de la empresa, esto significa que las empresas tienen su propia estrategia de conocimiento, que se define en función del vacío entre lo que la empresa sabe y lo que necesita saber. Por tanto, las empresas deben tratar de cerrar esos gaps recurriendo a fuentes externas e internas de conocimiento y más rápidamente que sus competidores.

- 4. Desarrollar una visión del conocimiento,** es decir, utilizar el conocimiento y el aprendizaje como criterios principales para evaluar cómo organiza, qué hace, cómo se relaciona con los clientes, qué imagen proyecta, etc. Esto implica que la empresa analice cada operación desde el punto de vista del conocimiento.
(p.20)

De acuerdo a los parámetros descritos por el autor, una empresa debe estar en constante aprendizaje, compartiendo y creando conocimiento existente, así como también adquiriendo nuevos conocimientos, donde cada uno de los miembros son partícipes de este proceso, es decir todos aportan tanto el cliente interno como el externo, cada empresa debe crear estrategias para difundir y adquirir conocimientos, también es importante el analizar cada uno de los procesos que se llevan a cabo desde la perspectiva del conocimiento que cada uno engloba. Para que una organización sea exitosa debe crear y usar el conocimiento y el know-how, interactuando entre el conocimiento explícito y tácito porque funcionan mejor en una combinación, que de forma independiente. Es esto lo que genera innovación y conocimiento organizacional. La innovación organizacional no es solamente el adaptar a la empresa ideas externas, sino también el crear internamente información y conocimiento redefiniendo problemas y soluciones.

2.4.5. Clasificación del conocimiento

En las empresas comercializadoras generalmente se plantean dos tipos de transferencia del conocimiento, este criterio se ve reforzado con lo aseverado por Bueno, Rodríguez y Salmador (1999), en dos categorías principales:

- ❖ **Conocimiento explícito:** representando un conocimiento codificado, sistemático y que es transferible a través del lenguaje

formal. Nonaka (1991), enfatiza la manera diferente de las empresas japonesas de entender el conocimiento: una pequeña parte de conocimiento explícito es casi la totalidad del conocimiento tácito.

- ❖ **Conocimiento tácito:** exponente de un conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).

Tanto el conocimiento tácito como el explícito en una organización son muy importantes y contienen información fundamental que aporta a la organización en sus diferentes procesos, es importante conocer cuál es el proceso de estos conocimientos.

2.4.6. Modelo general de conocimiento:

Gráfico 2.2: Modelo General del Conocimiento



Fuente: Newman (2000).

En la gráfica se plasma el proceso que engloba al conocimiento por medio de cuatro pasos que efectivamente se pueden observar en una organización.

Al respecto, Newman (2000), define si siguiente:

- ❖ **La creación del conocimiento:** son las actividades que se relacionan con la entrada de nuevo conocimiento al sistema este engloba el descubrimiento, desarrollo del mismo y la captura del nuevo conocimiento.
- ❖ **La retención del conocimiento:** son actividades que ayudan a mantener el conocimiento en el sistema es decir preservar el conocimiento.
- ❖ **Transferencia del conocimiento:** es la serie de actividades que se relación con el flujo del conocimiento o la transferencia del mismo de una parte a otra o de una persona a otra incluyendo la comunicación, traslación, conversión, filtrado y suministro.
- ❖ **Utilización del conocimiento:** es la aplicación del conocimiento a los procesos de negocio.

2.4.6.1. Transferencia del conocimiento

Este proceso es importante a nivel organizacional y es un aspecto muy difícil de conseguir, según García, García, Piñeiro (2009), la importancia de la

transferencia del conocimiento radica en optimizar este recurso de manera estratégica en la organización y así poder tener ventajas competitivas a largo plazo. El proceso de gestión del conocimiento engloba: adquisición o creación, almacenamiento, transferencia y el uso del conocimiento. Se considera que la transferencia es un proceso difícil para las organizaciones, en especial el conocimiento que es tácito, esto radica en que éste conocimiento se transfiere de mejor manera cuando es de persona a persona. Para que se dé esto las organizaciones deben fomentar entre sus colaboradores el trabajo en equipo y el aprendizaje social. “el conocimiento reside en las personas y, sólo políticas de recursos humanos innovadoras a través de programas de incentivos, de desarrollo profesional y trato individualizado, establecerán las condiciones previas y necesarias para que exista una predisposición a compartir y difundir el conocimiento” (p.150).

Para que se transfiera el conocimiento organizacional y sobre todo el que cada persona posee hay que promover una cultura en la que se comparta éste conocimiento, se logra desde la selección de personal donde hay que buscar individuos con características específicas. La transferencia del conocimiento radica según la investigación “Propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento científico-tecnológico para México” Feria (2009).

Un aspecto importante es que el conocimiento no es necesariamente transferido fácilmente. Incluso el conocimiento científico no es transferido sistemáticamente y es replicado con altos costos:

diferentes científicos en un laboratorio diferente pueden producir diferentes resultados. De hecho, el proceso de creación de nuevo conocimiento presume que los individuos reconocen datos útiles e información los cuales están disponibles para ser transformados. (p. 11)

Como se puede observar la transferencia del conocimiento no es uniforme, depende del contexto y tiene costos diferenciados. Según Chiva (2002), basándose en el criterio de Goh y Richards (1999), en la transferencia del conocimiento la comunicación debe ser clara, rápida y concentrada hay que traspasar los límites y llegar a tener una comunicación que involucre a cada departamento y la organización en su totalidad, también debe presentar una serie de características para que sea eficaz: Cultura que favorezca el diálogo, la comunicación, la relaciones y la construcción de significados de forma conjunta; espíritu de grupo, cooperación, capacidad de aceptar el conflicto, multifuncionalidad; clima de apertura y accesibilidad de la información; interdependencia de las unidades organizativas; integración de la información externa en las actividades diarias; integración del conocimiento interno; igualdad; dirección por objetivos (resolución de problemas de forma independiente)

2.4.6.2. Políticas de recursos humanos, transferencia de conocimiento e innovación.

En una investigación realizada por García, García, Piñeiro (2009), sobre la “Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación” citando a Scarbrough (2003), se menciona lo siguiente:

En el contexto del llamado “trabajo del conocimiento”, las personas y el conocimiento son dos conceptos intrínsecamente unidos, ya que los seres humanos de forma individual van a ser los creadores y portadores de dicho conocimiento, principalmente en su vertiente tácita. Dado que el conocimiento es un recurso valioso para éstos y que pocos de ellos en principio estarían dispuestos a compartirlo, es necesaria una buena dirección de recursos humanos para conseguirlo, donde se planteen de forma adecuada las políticas de diseño de puestos, contratación, evaluación del desempeño, planificación de carreras y retribución. (p. 150)

Es importante la creación e implementación de políticas de transferencia del conocimiento porque ayuda y facilita a promoverlas.

2.4.7. Características claves del conocimiento

Para definir las características del conocimiento se han tomado en cuenta dos criterios tanto filosófico como práctico, los cuales engloban en un aspecto general las múltiples características que existen sobre este tema. En el aspecto filosófico según Grossman y Helpman (1991) propone:

- ❖ **El conocimiento no es un recurso escaso:** el conocimiento es un recurso no limitado que puede irse enriqueciendo de distintas maneras así como también acumulándose y transfiriéndose, a diferencia de las máquinas, las cuales si tienen un tiempo de vida delimitado y después de esto reemplazadas, por lo que es un recurso valioso que cada colaborador debe explotarlo y aprovecharlo.

- ❖ **El conocimiento es un bien no-rival:** Esta característica implica que el conocimiento se complementa de otros conocimientos, de esta forma se enriquece, transforma y mejora.

- ❖ **Los costos del conocimiento son fijos o marginales:** la inversión que se hace para el enriquecimiento del conocimiento es muchas veces elevadas, las organizaciones invierten mucho dinero en capacitaciones por ejemplo, pero una vez que este se desarrolla representa una ganancia porque se reproduce, se codifica y es transmitido.

- ❖ **El conocimiento no es exclusivo:** a partir de este concepto también puede ser dispuesto por otras personas sino se lo protege legalmente es decir sino posee derechos de autor.

- ❖ **El conocimiento es difícil de comprender:** porque este puede presentarse de diferentes formas como por ejemplo activos organizacionales, productos y con protección de derechos de autor por lo que dificulta la evaluación o medición.

Se puede observar en las actividades así como también en las funciones de los colaboradores de las empresas como se plasma las características del conocimiento, por lo tanto es necesario señalar un enfoque más práctico mencionando a Sveiby (1997), que conceptualiza que el conocimiento debe tener cuatro características:

- Es tácito, porque está ligado a las experiencias de las personas y van cambiando y adaptándose a dichas experiencias.

- Es orientado a la acción, esto se da porque se tiene la capacidad de generar y adquirir nuevos conocimientos, muchas veces superando a los antiguos.

- Está sustentado por reglas, el cerebro posee patrones definidos lo que permite al ser humano actuar de forma eficaz y rápida así como también de forma automática ante ciertas situaciones.
- Está en constante cambio, el conocimiento no es estático es dinámico, se distribuye y también es aumentado.

El conocimiento se contextualiza de una serie de aspectos, así como tiene una variedad de características también hay diferentes formas de generar conocimiento.

2.4.8. Rol del conocimiento

Para entender el rol de conocimiento y como se genera Lundvall y Johnson (1994), atribuyen al conocimiento las siguientes distinciones:

- ❖ **Conocer qué (Know-what):** Este conocimiento se relaciona con la información la cual se recopila de los hechos.
- ❖ **Saber por qué (Know-why):** es el conocimiento que se genera por medio de la interpretación usando como instrumento la intuición y la experiencia por lo que este conocimiento varía de persona a persona

y se puede observar esto en su formación educativa y también en su posición dentro de las organizaciones.

- ❖ **Saber cómo (Know-how):** son habilidades que cada persona tiene para hacer algo, en la que se refleja los conocimientos prácticos y teóricos, el know-how se relaciona a la “competencia”. El “know-who” es saber “quien sabe que” y “quien sabe hacer que”. También involucra información experta para saber utilizar de forma eficiente el conocimiento. El “know-who” se observa tanto en las relaciones de redes internas como externas de las empresas.

Estas formas de generar y gestionar el conocimiento son útiles a nivel organizacional y más cuando se trata de personas que son importantes por el conocimiento que poseen, también por las desventajas y pérdidas que tendría la organización si estas personas se retirarían de la empresa. Para poder aplicar toda esta teoría tanto del aprendizaje, el conocimiento y en sí la transferencia de la misma la presente investigación plantea la creación del modelo de un sistema como una forma de transferir el conocimiento.

2.5. ¿Qué es un sistema?

Los sistemas son importantes para conseguir propósitos y objetivos planteados así el autor Chiavenato (2011), define a un sistema como el un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una

actividad y que están conformados por materiales, recursos que se obtienen del medio permitiendo la obtención de insumos los cuales se procesan de tal forma que den resultados los cuales en este caso son recompensas a la organización.

2.5.1. Enfoque sistémico de la organización

El enfoque sistémico en la administración de recursos humanos según, Martínez (2011), puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- **Nivel de comportamiento social o bien conocido como macro-sistema:** el cual permite visualizar la compleja interacción entre el ambiente y esta sociedad.

-**Nivel de comportamiento organizacional:** como tal el sistema, el cual visualiza la organización como una totalidad.

-**Nivel de comportamiento individual:** el cual permite conocer al individuo (intereses, motivación, aprendizaje, etc.).

Dentro de cada uno de estos niveles no implica más que hablar de una relación o cohesión existente entre el ser humano y el medio

ambiente, quienes están en constante cambio con la finalidad de obtener mayor productividad para el beneficio de la sociedad. (párr 2).

Se debe invertir en el conocimiento y asegurar que sea compartido para lograr una empresa exitosa. Por todo lo expuesto anteriormente sumado a que la gestión y la transferencia del conocimiento es necesarios idear, desarrollar y crear un sistema que facilite el aseguramiento del conocimiento, de tal forma que este se garantice el conocimiento necesario para poder ocupar un puesto clave. Al definir los diferentes puntos de vista de los autores citados cada tema se relacionan entre sí y cada punto es importante para poder crear este sistema que asegure la transferencia del conocimiento.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología de Investigación

Alcance de la investigación

Se enfoca en el diseño de un sistema para la gestión del conocimiento, de tal forma que se dé la incorporación, aseguramiento y optimización del conocimiento necesario para tener una ventaja competitiva de la organización.

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo documental porque se fundamenta por medio de: libros, revistas, investigaciones, registros, bases de datos organizacionales, que ayudaron a sustentar el trabajo de investigación a través de teorías que apoyan y profundizan lo que se plantea en la investigación. También es una investigación directa o de campo porque se lo

realizó en el lugar objeto de estudio. Al ser documental y de campo se puede resumir como una investigación mixta que combina los dos tipos de investigación.

Modalidad de la investigación

La modalidad utilizada para la investigación es cualitativa porque es realizada en el lugar objeto de estudio, al ser parte de la organización como pasante, se pudo observar y recolectar los fenómenos que se investigan de forma directa.

3.1.1. Métodos Aplicados

El método general de la investigación es el científico porque el sustento se da en base a estudios realizados previamente, también se basa como fundamentación a teorías de diversos autores.

El método específico que se aplicó es el método descriptivo el cual se lo utilizó para recoger, analizar y organizar la información y resultados que se obtuvieron en la investigación. Implicando la presentación sistémica de los datos, se consideró este método por su facilidad en aspectos económicos y de tiempo.

3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de Información

La entrevista

Se utilizó la entrevista estructurada y formal con la finalidad de que de una contribución de la realidad, donde se aplica el enfoque analítico para poder interpretar y usar la información recopilada. Se consideró este instrumento porque se pudo aplicar a un actor del lugar del objeto de estudio información que sería muy difícil observar desde afuera, nadie mejor que un involucrado para hablar acerca de la información requerida. También se llevó a cabo entrevistas no estructuradas para poder realizar ciertos análisis con un conocedor de la temática a tratar en esta investigación. **(ANEXO 1)**

Instrumento para caracterización de puestos

Este instrumento consta de preguntas intencionadas con la finalidad de recolectar información específica útil para la creación del sistema, también para la modificación y contribución de información para la matriz de puestos claves. Fue estructurado con un conjunto de preguntas claras, las preguntas son de tipo abiertas y cerradas según la necesidad e importancia de la información que fue recolectada. **(ANEXO 2)**

Instrumento adecuación persona puesto

Este instrumento consta de preguntas intencionadas con la finalidad de recolectar información específica útil para la creación del sistema, también para la creación del plan de sucesión. Fue estructurado con un conjunto de preguntas claras, las preguntas son de tipo abiertas y cerradas según la necesidad e importancia de la información que fue recolectada. **(ANEXO 3)**

3.1.3. Población y Muestra

Megaprofer tiene una población total de 210 empleados y se encuentra ubicada a nivel nacional en los siguientes lugares: Ambato (matriz), Cuenca, Portoviejo, Ibarra, Guayaquil y el Puyo.

Esta investigación fue realizada únicamente en la ciudad de Ambato en la cual hay 123 empleados.

Tabla 3.1: Número de colaboradores según el sexo.

Población	Cantidad
Hombres	113
Mujeres	20
Total	123

Tabla 3.2: Número de colaboradores según el área.

Población	Cantidad
Administrativos	61
Bodega	62
Total	123

Fuente: Base de datos Megaprofer
Elaborado por: Fátima Silva

El muestreo es no aleatorio, por selección intencional y está conformado de un ocupante por cada cargo existente, considerando que el instrumento recolecta información por cargos, si se aplicara a todos los individuos que desempeñan un mismo cargo la información recolectada sería redundante.

El segundo instrumento al igual que la primera es de muestreo no aleatorio, por selección intencional y fue dirigida a dos candidatos por cada puesto clave es decir a 24 colaboradores.

Tabla 3.3: Cargos Megaprofer

No	CARGOS	No. empleados	No- población
1	Presidente	1	1
2	Asistente de presidencia	0	0
3	Gerente general	1	1
4	RAD BASC	1	1
5	RAD ISO	1	1
6	Jefe de sistemas de gestión	1	1
7	Jefe de seguridad física	1	1
8	Ayudante de seguridad física	2	1
9	Auditor interno SGSC BASC	5	1
10	Auditor interno SG CALIDAD	8	1
11	Jefe de seguridad y salud	0	0
12	Supervisor de seguridad y salud ocupacional	1	1
13	Ayudante de limpieza	2	1
14	Gerente de talento humano	1	1
15	Analista de talento humano	2	1
16	Trabajadora social	1	1
17	Médico ocupacional	1	1
18	Gerente comercial	0	0
19	Jefe de venta zonal	1	1
20	Supervisor de ventas	0	0
21	Asesor comercial zonal	17	1
22	Asistente de ventas	0	0
23	Jefe de crédito y cobranza	1	1
24	Asistente de crédito	1	1
25	Facturador	4	1
26	Oficial de cuenta- recaudador	5	1
27	Auxiliar de crédito y cobranza	1	1
28	Jefe de compras	1	1
29	Analista de compras nacionales	2	1
30	Jefe de compras internacionales	1	1
31	Analista de compras internacionales	1	1
32	Jefe de posventa	1	1
33	Asistente de posventa 1	1	1
34	Asistente de posventa 2	1	1

35	Asistente de posventa 3	1	1
36	Jefe de bodega	1	1
37	Asistente de bodega	1	1
38	Digitador	1	1
39	Codificador de facturas	1	1
40	Verificador de PALET	0	0
41	Operador de montacarga	2	1
42	Responsable de materiales externos	1	1
43	Jefe de sección	3	1
44	Subjefe de sección	3	1
45	(E.D.P) empacador, despachador, perchero	47	1
46	Ayudante de limpieza y mantenimiento	1	1
47	Jefe de bodega satélite	1	1
48	Subjefe de bodega anexo	0	0
49	Bodeguero	0	0
50	E.D.P. empacador, despachador, perchero	0	0
51	Gerente administrativo financiero	1	1
52	Contador general	1	1
53	Auxiliar contable impuestos	1	1
54	Auxiliar contable tesorería	1	1
55	Auxiliar contable general	1	1
56	Jefe de TIC	0	0
57	Coordinador de desarrollo	1	1
58	Programador	2	1
59	Asistente de TIC	1	1
60	Mensajero	1	1
61	Recepcionista	1	1
Total		123	51

Fuente: Base de datos Megaprofer
Elaborado por: Fátima Silva

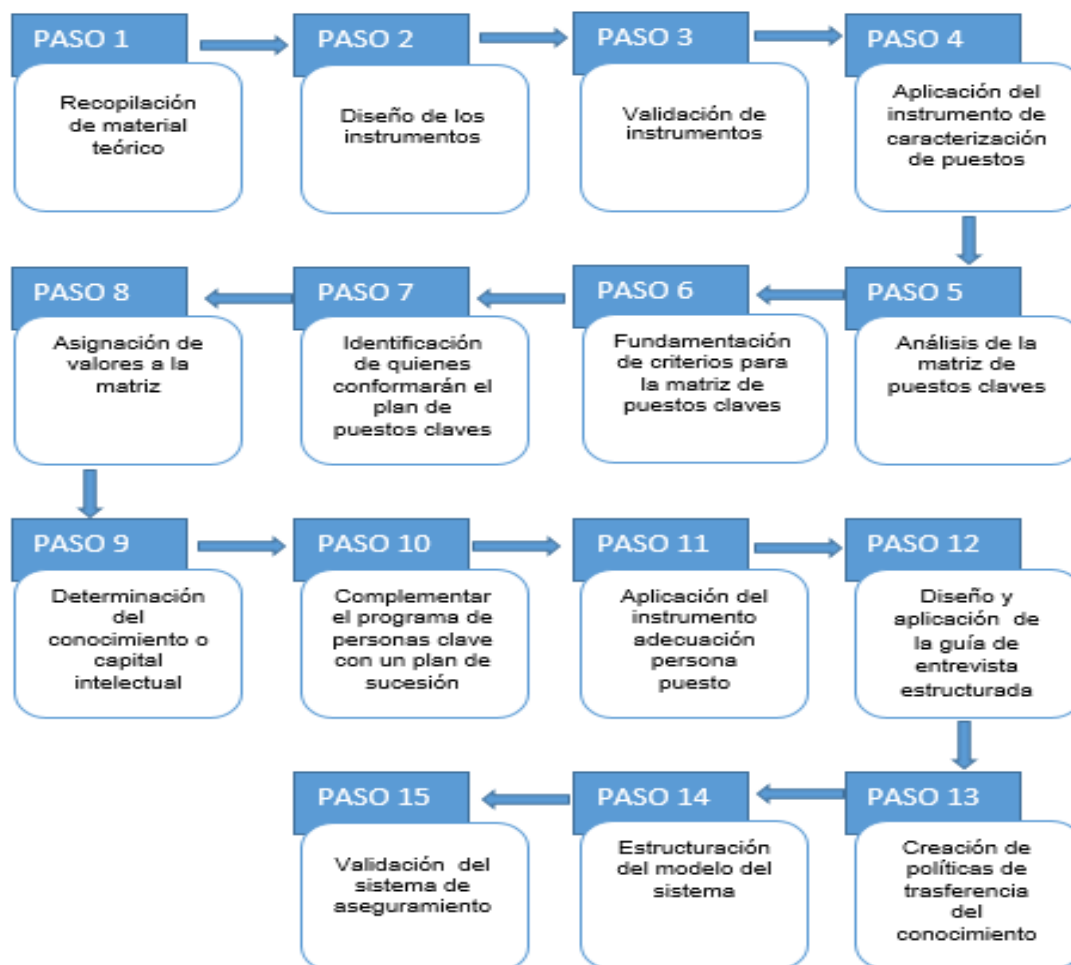
El número total de personas a las que se aplicó el instrumento es de 51, no coincide con el número de cargos que son 61 porque existen cargos que constan como tales pero que no están ocupados.

Los cuadros marcados de color son de colaboradores que desempeñan dos cargos o más a la vez esto sucede en el caso por ejemplo de auditores internos, las personas que presentan este caso son los únicos que llenaron dos instrumentos en función al cargo respectivo.

Se obtiene 12 puestos claves a los cuales se designaron dos posibles sucesores de esta manera tenemos un número de 24 personas a las que se les aplicó el segundo instrumento de adecuación persona puesto.

3.2. Procedimiento Metodológico

Gráfico 3.1: Síntesis de pasos



Elaborado por: Fátima Silva

Paso 1

Recopilación del material teórico y metodológico.

Paso 2

Diseño de los instrumentos, basada en la fundamentación teórica.

Las herramientas para levantar información (caracterización de puestos **ANEXO 2** y adecuación persona puesto **ANEXO 3**) fueron diseñados a modo de levantamiento de información con preguntas abiertas y cerradas con el fin de recolectar información específica, cada pregunta fue útil para el diseño del sistema, complementar los conocimientos que ya se recolectaron con los manuales existentes en la empresa, modificación y calificación de la matriz de puestos clave y creación del plan de sucesión y políticas de transferencia de conocimiento. Las preguntas se las realizó en base a la teoría que se describió en el marco teórico de la autora Martha Alles. La explicación de cada una de las preguntas se detalla en el capítulo IV.

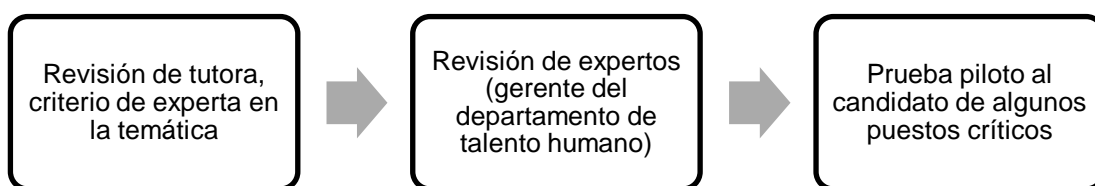
Paso 3

Validación de los instrumentos

El primer paso para la validación fue la revisión de la tutora siendo un criterio experto por ser una profesional y experta en la temática, al realizar las correcciones sugeridos se aplicó una prueba piloto a uno de los puestos más importantes porque este directivo ocupa algunos cargos críticos, la prueba piloto tenía dos funciones: la primera asegurarse de la claridad de las

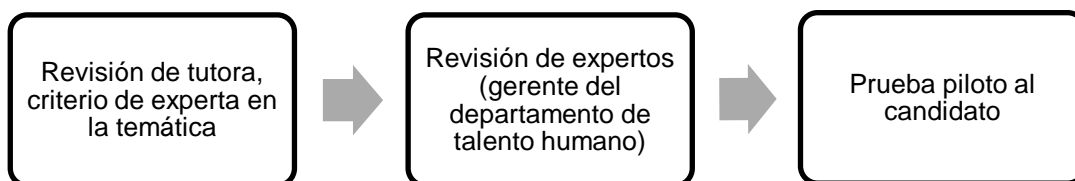
preguntas y la segunda la objetividad, también los instrumentos fueron revisados por la gerente del departamento de talento humano al acotar las sugerencias dadas se realizaron las modificaciones. **(ANEXO 4)**

Gráfico 3.2: Proceso de validación por criterio de expertos (instrumento caracterización de puestos)



Elaborado por: Fátima Silva

Gráfico 3.3: Proceso de validación por criterio de expertos (plan de sucesión adecuación persona puesto)



Elaborado por: Fátima Silva

Paso 4

Aplicación del instrumento de caracterización de puestos

Se aplicó este instrumento a un ocupante por cada cargo. Los colaboradores que ocupan más de un cargo facilitaron la información llenando una vez más el instrumento pero en función al otro cargo.

Paso 5

Análisis de la matriz de puestos claves

Se analiza la matriz existente (**ANEXO 5**) la cual está en el archivo físico y digita de la empresa, esta información fue facilitada por la empresa, pero al analizar los criterios que contenían, se considera una modificación de la misma. En vista de que la matriz existente solo considera los aspectos que sugiere la normativa BASC, se procede a realizar una modificación en los criterios y en la ponderación con la finalidad de darle un plus que se oriente más a personas claves en relación al conocimiento que tienen. Para la modificación de la misma y calificación se utilizan algunas de las preguntas establecidas en las herramientas de levantamiento de información las cuales se especifican en el capítulo IV.

En el análisis de la matriz existente se observa que el número de personas es elevado y se debe a que los criterios no son orientados con una mayor ponderación a los que se refiere a conocimiento sino a la gestión de seguridad, lo cual da como resultado por ejemplo, 47 personas en puestos clave en el cargo de D.E.P (despachador, empacador, perchero) este

número se lo considera elevado al hablar de conocimiento porque se refiere a un puesto crítico donde la persona sea indispensable por lo que sabe, si existen 47 personas con el mismo conocimiento se lo determina que es fácilmente reemplazable.

Existen otros puestos claves que no fueron considerados porque a pesar de que alcanzaron una puntuación alta, esta no fue por su conocimiento sino por una ponderación mayor en lo que respecta a contacto con material lo cual tiene prevalencia pero no significativa en esta investigación.

Gracias al material recolectado se procede a realizar el diseño de la nueva matriz, la misma fue diseñada en el programa EXCEL en el cual se ingresó a modo de fórmulas las variables para que en el caso de actualización la matriz automáticamente determina según la puntuación que cargo es crítico, moderado o no crítico, se decide ocupar los cuatro criterios de análisis ya considerados porque se toma en cuenta que sí tienen relación con la importancia que desempeña ese puesto de trabajo y con el contenido de conocimiento que debe poseer el candidato del programa de puestos claves y se procede a incorporar dos criterios de análisis más que enfoquen a la importancia que un puesto clave tiene por su conocimiento.

Tabla 3.4: Criterios de análisis de la matriz existente

Contacto directo con materiales	Manejo de documentos e información confidencial	Impacto directo al SGCS BASC	Manejo de llaves para acceso, claves de alarmas
---------------------------------	---	------------------------------	---

Fuente: Matriz de puestos críticos Megaprofer
Elaborado por: Diego Jordán

Tabla 3.5: Criterios de análisis de matriz modificada

Contacto directo con materiales	Manejo de documentos e información confidencial	Impacto directo al SGCS BASC	Manejo de llaves para acceso, claves de alarmas	Flujo de actividades de procesos	Facilidad de reemplazo
---------------------------------	---	------------------------------	---	----------------------------------	------------------------

Elaborado por: Fátima Silva

Paso 6

Fundamentación de criterios para la matriz de puestos claves

Después de realizar un análisis a la matriz de puestos críticos o claves facilitados por la empresa Megaprofer, se considera que los criterios utilizados son útiles, este análisis se ve reforzado con lo aseverado por Alles (d, 2010), programa de personas claves:

Programa organizacional donde primero se elige en base a ciertos parámetros definidos por cada organización un grupo de personas a las cuales se les considera relevantes para la organización. Personas

clave requiere de una definición específica dentro del ámbito de cada organización (p. 257).

Es decir, cada empresa u organización tiene la libertad de definir e identificar qué tipo de personas son claves según la razón de ser de la empresa y de los parámetros organizacionales, cada organización define quiénes son y ocupan los puestos más críticos y el por qué de esto. En Megaprofer se definió que bajo los criterios de la Norma BASC se crea la matriz de puestos críticos porque todos los procesos se rigen a la norma. También los criterios son útiles porque están fundamentados en conocimientos que tienen las personas que están ubicadas en estos puestos claves. Como referencias se citó un análisis realizado por una auditoría en la norma BASC de Bogotá en la cual se detalló una matriz similar a la que utiliza Megaprofer que menciona los siguientes aspectos:

- ❖ Los cargos están relacionados con las etapas de cada proceso.
- ❖ Cargos relacionados con las áreas sensibles.
- ❖ Cargos que influyen en el esquema de administración de riesgos.

Se consideran que los siguientes puntos tienen estos puestos y que podría afectar de la siguiente forma:

- ❖ **Desinformación:** que podría afectar la seguridad
- ❖ **Decisiones:** que podrían afectar la seguridad
- ❖ **Información:** que podría afectar la seguridad.

Megaprofer es una empresa que ha puesto mucho interés en la gestión de control y seguridad alcanzando altos estándares, esta empresa cuenta con la norma BASC: Business Alliance for Secure Commerce (Seguridad y Protección al Comercio Internacional) esta alianza tiene la finalidad de promover un comercio seguro, esta organización es sin fines de lucro y está dirigida para las empresas que tienen como misión crear una cultura de seguridad implementando instrumentos que pueden ser aplicados al comercio internacional, puede conformarla empresas de todo el mundo, de esta forma se fortalece el comercio internacional mediante estándares de seguridad los cuales están avalados internacionalmente. *Normas Basc*. Recuperado el 2 de mayo del 2015.

La seguridad no depende del azar. Las organizaciones deben dar la misma o mayor importancia al logro de altos estándares de Gestión en Control y Seguridad, que dan a otros aspectos de sus actividades empresariales. Esto exige adoptar una propuesta estructurada para la identificación de los peligros y la evaluación y control de los riesgos relacionados con el las actividades de comercio internacional que realizan. (párr. 3)

La elaboración de la matriz existente se desarrolló según criterios de la norma BASC, el cuestionamiento es por qué un puesto crítico o clave es elegido en Megaprofer bajo criterios de esta norma, la respuesta es que una empresa debe garantizar los requisitos legales, para buscar el mejoramiento

continuo y las directrices que ofrece esta norma está basada en principios generales que orientan a la empresa a una buena administración, así como también la integración de una gestión de control y seguridad al sistema que engloba todo lo que es la empresa. Esta norma tiene un alcance y establece algunos requisitos y en Megaprofer existen personas que manejan los requisitos y que son fundamentales para que el funcionamiento y cumplimiento de los mismos se den según lo establecido, la matriz fue diseñada con cuatro criterios de análisis los cuales fueron obtenidos considerando los aspectos importantes que se incluyen en un plan de seguridad y que a su vez engloban el funcionamiento general de una administración empresarial.

Como guía para sustentar porque se usan los criterios descritos en la matriz se detallan estos aspectos los cuales se describen en la página web de la Norma BASC:

- ❖ Definición clara de los métodos de seguridad.
- ❖ Procedimientos escritos para notificación interna / externa.
- ❖ Mecanismos para responsabilizar en casos de robo o hurto.
- ❖ Manejo de documentos y archivos.
- ❖ Procedimientos para chequeo y registro de iluminación y barreras perimétricas.

- ❖ Procedimientos para cierre de instalaciones (puertas, portones, ventanas, etc.).
- ❖ Sistemas de seguridad para registrar las entradas y salidas de personas y/o vehículos.
- ❖ Procedimientos para el manejo de la carga.
- ❖ Definición de políticas para el monitoreo externo.
- ❖ Control y manejo de llaves con inventarios periódicos.
- ❖ Políticas y procedimientos para la contratación de personal.
- ❖ Políticas que se aplicarán en la verificación de antecedentes.
- ❖ Procedimientos para obtener fotografías y huellas digitales de todos los empleados.
- ❖ Asignación de responsabilidad para la seguridad

Diego Jordán es el responsable de la Gestión BASC en la empresa Megaprofer en su investigación “El sistema de gestión BASC y su incidencia en las importaciones de la empresa Megaprofer S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2012” sostiene que para lograr el éxito de un sistema se requiere gestionar bien a la gente creando una cultura de disciplina, compromiso y se consigue a través de la capacitación.

A continuación se sustentan los criterios considerados para la matriz de detección de puestos claves:

Tabla 3.4: Sustento de los criterios usados en la matriz actual

CRITERIOS DE ANÁLISIS	
<u>Criterios de análisis para matriz de puestos críticos</u>	<u>Fundamentación:</u>
CONTACTO DIRECTO CON LOS MATERIALES	<p>Al ser una empresa comercializadora de material ferretero, son importantes los trabajadores que tienen conocimiento sobre el material existente refiriéndonos en el aspecto del material ferretero ubicado en las bodegas, al hablar de contacto esto se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Manipulación del material ❖ Manejo de material. ❖ Selección del equipo. ❖ Políticas de reemplazo de Equipo. ❖ Procedimientos de levantamiento de pedidos. ❖ Almacenamiento y recuperación de existencias
MANEJO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	<p>Hay información importante y confidencial que tienen las empresas, y a la cual no todas las personas tienen acceso o conocimiento de la misma, el manejo de documentación e información es importante porque las personas que manejan esto tienen conocimientos sobre cómo funcionan dichos sistemas, y también la seguridad y el compromiso de resguardar esta información e impedir el flujo de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantenimiento de información: ❖ Recopilación, almacenamiento y manipulación de la información. ❖ Análisis de datos. ❖ Procedimientos de control
IMPACTO DIRECTO AL SGCS BASC	<p>Los cargos y los ocupantes del cargo son importantes porque disponen de información fundamental para establecer prioridades, se encargan de evaluar la gestión de seguridad de la empresa así como también dan un aporte a la planeación estratégica. Como Megaprofer se orienta y al cumplimiento de la normativa BASC las personas que tienen impacto directo con este sistema de gestión son importantes por el conocimiento que poseen y por los permisos y licencias que han adquirido.</p>
MANEJO DE LLAVES PARA ACCESO, CLAVES DE ALARMAS	<p>La seguridad sobre el material y la información es sumamente importante por lo que se designa solo a ciertas personas el manejo de claves que son confidenciales y solo esa persona tiene conocimiento de las mismas, de igual manera el cuidado y resguardo de las llaves se le designa solo a personas que cumplen con un puesto considerado clave.</p>

FUENTE: Las actividades claves y de apoyo para la Cadena de Suministros

Nuevos criterios en la matriz de puestos claves

Para poder adecuar la matriz existente se consideró un criterio llamado facilidad de reemplazo este criterio se ve reforzado con lo aseverado por Midori Akamine (2011):

Los puestos críticos son los que son vitales para que su unidad, e incluso el negocio, puedan funcionar. No necesariamente son puestos de un alto nivel jerárquico pero sin la persona idónea en el puesto, se pone en grave peligro el funcionamiento de su unidad, y generalmente son muy difíciles de reemplazar. Los puestos claves son las posiciones cuya definición funcional es considerada de relevante importancia para el adecuado funcionamiento de las actividades de la organización y del desarrollo del negocio. (párr. 8)

Se considera otro criterio según Alles (d, 2010) “flujo de la actividad en el proceso” cuando la persona se ausenta y se lleva consigo ese conocimiento. También ha este criterio se le atribuyen para la calificación otras características que Gibson (2006) define:

Poder de tomar decisiones: El grado en que los individuos o subunidades (por ejemplo, un departamento o un grupo de proyecto especial) pueden afectar la toma de decisiones determina el nivel de su poder. Una persona o subunidad con poder puede influir en como

ocurre el proceso de toma de decisiones, que alternativas son consideradas y cuándo se toma una decisión. Por ejemplo, los empleados sagaces pueden ayudar a sus jefes a evitar tomar decisiones apresuradas, en primer lugar describiendo el tema en su totalidad y luego explicando por qué es necesario tener cuidado al tomar la decisión. Por lo contrario, los administradores necesitan dar a los empleados parámetros para la toma de decisiones y al mismo tiempo delegar poder y guiar su uso hacia los objetivos organizacionales. (p.295)

La toma de decisiones es importante en el criterio de la fluidez que tiene la actividad cuando el colaborador se ausenta porque si no hay quien tome decisiones el proceso se para, es importante aclarar que para una toma de decisión la persona esta atribuida no solo de poder, sino también de un conocimiento necesario. “los administradores deben alentar a los subordinados a participar en la toma de decisiones, sin embargo, sin importar las variaciones organizacionales y el grado de participación de los empleados, los administradores son responsables de los resultados de decisiones” (p. 456)

Paso 7

Identificación de quienes conformarán el plan de puestos claves:

No hay que partir de presunciones que se creen son suficientes como por ejemplo basarse en parámetros únicamente académicos como los títulos

obtenidos, el aspecto académico es importante pero lo suficiente como para que sea el único parámetro.

❖ **Personas claves para toda la organización**

Freire (2012), en su investigación “Análisis de cargos para asegurar la continuidad de los puestos claves de trabajo en la empresa PRODEGEL S.A” hace un estudio sobre el caso citando a Alles (2010), donde define que: En este programa se incluye a personas que pertenecen a todas las áreas siempre y cuando posean características definidas como para poder ser parte de este programa.

La elección de la persona que conforma este sistema se lo hace valorando sus capacidades y el conocimiento. Se mide el conocimiento solicitado por el puesto obteniendo al candidato que más se adecue al puesto, lo que significaría que podrían asumir puestos que requieran de mayor responsabilidad.

❖ **Personas clave para algunas áreas en particular**

Cuando se decide optar por esta variante, generalmente es porque se considera como persona clave aquellas determinadas áreas o especialidades. Este criterio no implica que las otras áreas no son

importantes, sino que este programa en particular se ha diseñado solo para un (o unos pocos) sectores específicos.(p. 115)

Es decir este aspecto se centra más en aspectos técnicos, y esto hace que en los aspectos de conocimientos sean mucho más significativos que las competencias, como es en el caso anterior.

Paso 8

Asignación de valores a la matriz

Para poder definir la matriz la misma cumple con tres criterios de evaluación: sin impacto relevante, bajo impacto e impacto crítico, también se da tres calificaciones: crítico, moderado, no crítico, siendo utilizados los puestos que resultan como críticos. Se calificó la matriz con una puntuación numérica dando más importancia a los aspectos y a los puestos de trabajo que requieren y que tienen criterios de conocimientos más altos.

Tabla 3.5: Criterios de evaluación

Criterios de Evaluación	
1	Sin impacto relevante
3	Bajo impacto
5	Impacto crítico

Tabla 3.6: Calificación Total

CRITICO	de 4 a 5
MODERADO	de 1.6 a 3.9
NO CRITICO	de 1 a 1.5

Criterios para calificar

En la aplicación del instrumento se obtuvo información relevante para calificar la matriz estos son requisitos que Alles (d, 2010), plantea que para poder crear un programa de puestos claves, estos criterios son fundamentales para conocer si una persona es o no fácil de reemplazar:

- ❖ Estudios formales
- ❖ Experiencia
- ❖ Tareas que ejecuta

Es importante determinar con claridad los métodos o evaluación de los diferentes requisitos que están definidos como necesarios para que un colaborador sea parte del programa.

Otro aspecto importante que plantea Alles (d, 2010) a tomar en cuenta es el poder de la información:

Tener acceso a información relevante e importante proporciona poder. La información es la base para tomar decisiones eficaces. Por lo tanto, quienes poseen la información que necesitan para tomar decisiones óptimas tienen poder. Los administradores poderosos existen porque distribuyen los recursos requeridos, toman decisiones fundamentales y tienen acceso a información importante. Los administradores poderosos también buscan y utilizan información de todos sus empleados. Es probable que hagan que las cosas sucedan. (p. 295)

Para la asignación de valores en la matriz también se consideró que un puesto clave o crítico esté ocupado por una persona que posee ciertas virtudes, al respecto Gamboa (2010), lo define como el primer paso para el desarrollo de talentos así como también el inventario de capacidades que cada colaborador posee. Es importante registrar la información sobre los estudios, cursos, certificados y títulos, es fundamental enfocarse al conocimiento del trabajador, para poder recopilar esta información se aplicó una encuesta que cuenta con una pregunta que va dirigida a este punto.

Para la matriz diseñada y la valoración de la misma se consideró los siguientes factores:

Tabla 3.7: Las actividades claves y de apoyo para la Cadena de Suministros Claves

Actividades claves	
Los estándares de servicio al cliente cooperan con marketing para	Determinar las necesidades y requerimientos del cliente para logística del servicio al cliente. Determinar la respuesta del cliente al servicio. Fijar los niveles de servicio al cliente.
Transporte:	Selección del modo y servicio del transporte. Consolidación del flete. Rutas del transportador. Programación de los vehículos. Selección de equipo. Procesamiento de Quejas. Auditorias de tarifas.
Manejo de inventarios:	Políticas de almacenamiento de materias primas y bienes terminados. Estimación de ventas a corto plazo. Mezcla de producto en los centros de aprovisionamiento. Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento. Estrategias a tiempo.
Flujos de información y procesamiento de pedidos:	Procedimientos de la interfaz de pedidos de venta-inventarios. Métodos de transmisión de información de pedidos. Reglas de pedido.
Apoyo	
Almacenamiento:	Determinación de Espacios. Distribución de las Existencias. Configuración del Almacén. Colocación de las existencias.
Manejo de materiales:	Selección del equipo. Políticas de reemplazo de Equipo. Procedimientos de levantamiento de pedidos. Almacenamiento y recuperación de existencias
Compras:	Selección de la fuente de suministros. Momento correcto para comprar. Cantidades a comprar.
Embalaje de protección diseñado para:	Manejo. Almacenamiento. Protección por pérdidas y daños.
Cooperación con Producción y Operaciones:	Especificar cantidades adicionales. Secuencia y rendimiento de tiempo de producción. Programación de suministros para producción y operaciones.
Mantenimiento de información:	Recopilación, almacenamiento y manipulación de la información. Análisis de datos. Procedimientos de control

Fuente: Normas Basc. Recuperado el 2 de mayo del 2015,

Los puestos claves cumplen funciones claves, por lo que la tabla diseñada es de utilidad como guía referente para asignar un valor según los criterios de evaluación.

Paso 9

Determinación del conocimiento o capital intelectual de los trabajadores de puestos claves y sucesores.

Por medio de la revisión del manual de funciones así como también perfiles de cargos los cuales serán útiles como material de apoyo en los mismos se describen el conocimiento actual y el requerido por el puesto se trabajara con el actual.

Paso 10

Complementar el programa de personas clave con un plan de sucesión.

En la investigación de campo realizada en Megaprofer se cuenta con información de que la empresa no dispone de este programa por lo que se crea un modelo el cual se recomienda sea incorporado para una mejor gestión del talento humano, Los puestos sucesores fueron escogido de la siguiente manera: primero en la realización del programa de puestos claves, esto es fundamental como punto de partida, después se aplicó una encuesta para el plan de sucesión el trabajo recolecta información de la pregunta 5 que dice: cuándo usted se ausenta por cualquier motivo de su lugar de

trabajo tiene quien lo reemplace y realice sus funciones? Por favor, describir el nombre del cargo que desempeña la persona que lo reemplaza.

También fue guía para esta matriz de sucesión el organigrama (**ANEXO 6**) en conjunto con la respuesta de cada uno de los encuestados obteniendo como resultado que en el organigrama no siempre es a nivel jerárquico el sucesor quien se encuentra en un mando inferior, cuando esta matriz tiene como fundamento el conocimiento, quien es sucesor muchas veces en un jefe o un par.

Otro sustento para el plan de sucesión es una comparación entre el perfil del puesto clave y el perfil que tiene el sucesor, mientras menos existan brechas será más fácil definir quién es el sucesor.

El plan de sucesión está basado en un modelo que Alles (a, 2009), propone en su libro construyendo talento, donde se escogen a dos sucesores por cada puesto clave, así se puede detallar que de 12 puestos que se determinan como claves o críticos se obtuvieron 24 sucesores, los cuales como ya se explicó fueron escogidos bajo parámetros, el modelo es en forma de organigrama estructural detallando por cargos cada uno de los ocupantes.

Tabla 3.8: Puestos claves actualizados

No	Puesto clave
1	Presidente
2	Gerente general
3	Gerente administrativo financiero
4	Contador general
5	Jefe de sistemas de gestión
6	Supervisor de seguridad y salud ocupacional
7	Jefe de crédito y cobranza
8	Jefe de bodega satélite
9	Jefe de bodega zonal o matriz
10	Jefe de compras internacionales
11	Jefe de ventas
12	Operador de montacargas

Elaborado por: Fátima Silva

Se procede a diseñar matrices para cada puesto clave, la primera matriz que es adecuación persona puesto, está contenida por los conocimientos de los dos sucesores, comparándolos con el conocimiento que tiene la persona del puesto clave, se va marcando con color celeste los conocimientos que coinciden entre el sucesor 1 (S1) y el puesto clave, y de color verde los conocimientos del sucesor 2 (S2) que se adecuan al puesto clave. Así, una vez obtenidos cuantos conocimientos se adecuan se saca un porcentual por

medio de una regla de tres, siendo el 100% el total de conocimientos que posee el puesto clave.

Con este porcentual se puede seleccionar cuál de los dos candidatos tiene una brecha menor, es con este candidato con el que se trabaja como sucesor.

Se diseña otra matriz detallando el cargo del puesto sucesor con el porcentual existente de adecuación y los conocimientos necesarios para que se cubran brechas, es decir, los conocimientos que no posee el sucesor, y se plantean dos estrategias para cubrir la brecha, estas son: el codesarrollo y el autodesarrollo.

Paso 11

Aplicación del instrumento adecuación persona puesto.

Una vez obtenidos los candidatos sucesores se les aplico el segundo instrumento llamado instrumento adecuación persona puesto, con la finalidad de ratificar si el puesto sucesor ya ha cumplido con esas funciones de sucesión, y también indagar si se siente capacitado para asumir dichas funciones cuando sean necesarias. Otro aporte de este instrumento es el conocer si existen dentro de la empresa o no políticas dirigidas a la gestión y transferencia del conocimiento.

Paso 12

Diseño y aplicación de una herramienta como es la guía de entrevista estructurada, basada en la fundamentación teórica.

Esta herramienta fue aplicada a la gerente de talento humano por medio de preguntas enfocadas principalmente en conocer cuáles son las necesidades para poder usarlas como complemento y sugerencia de incorporación en la gestión del talento humano como por ejemplos políticas de transferencia del conocimiento, plan de sucesión, etc. El análisis de la misma se lo realizó en el programa de análisis ATLAS. Ti, el cual a modo de redes gráfica el texto codificado que se obtuvo durante la entrevista.

Paso 13

Creación de políticas de transferencia del conocimiento.

Analizados los resultados se crearon políticas de transferencia del conocimiento, las mismas no existen en la empresa, estas políticas se crearon con el fundamento investigativo de García, A. García, J. M. Piñeiro, P (2009), el cual hace un estudio confirmando hipótesis con validación sobre las teorías que apoyan la creación de políticas de transferencia del conocimiento.

Paso 14

Estructuración del modelo del sistema para el aseguramiento de la transferencia del conocimiento en la empresa.

El modelo del sistema consta de una gráfica macro, que plasma los procesos más importantes en Talento Humano, proponiendo la implementación de un nuevo proceso llamado “transferencia del conocimiento” en la gráfica se interconecta todos los procesos al proceso de transferencia del conocimiento porque se considera que cada proceso que se menciona aporta e interviene para poder asegurar la transferencia del conocimiento. Cada proceso se despliega de manera individual y se detalló el aporte y función que tiene para transferir conocimiento, y se diseñó formatos para cada uno, cada formato consta de políticas para comprometer a los colaboradores en el programa.

En el gráfico de transferencia del conocimiento se detalló a modo de pasos las fases y procesos que se deben ir efectuando, se incorpora el diseño del plan de sucesión a modo de organigrama el cual consta de puestos claves y cada uno con dos sucesores.

Se seleccionó cada uno de los puestos claves con sus sucesores y se plasma un análisis del mismo, se identifican las brechas y adecuación y se plasma los conocimientos por adecuar al puesto y programas de

preparación; esto se realizó con todos los puestos del plan de sucesión propuesto.

Finalmente se detallan las políticas de transferencia del conocimiento las mismas que constan y están acorde a los formatos ya explicados.

Paso 15

Validación del sistema de aseguramiento a través de la empresa beneficiada. (ANEXO 7)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Para el análisis e interpretación de datos se consideraron los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados en la empresa Megaprofer S.A.

- ❖ Herramienta caracterización de puestos **(Anexo 1)**
- ❖ Herramienta adecuación persona puesto **(Anexo 2)**

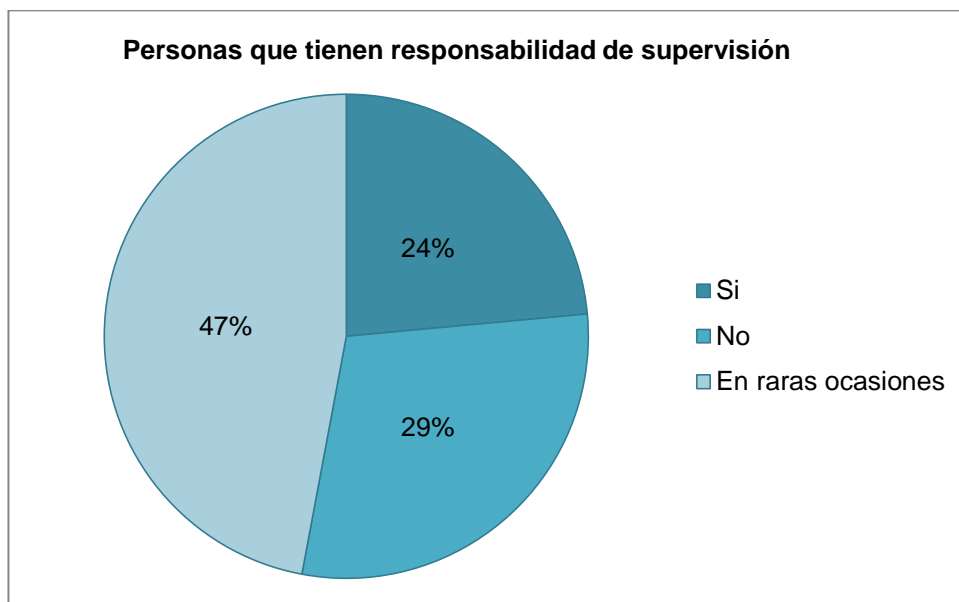
4.1.1. Presentación de resultados obtenidos en la herramienta caracterización de puestos.

A continuación se realiza el análisis de las preguntas del instrumento de caracterización de puestos aplicada a un ocupante por cada cargo el instrumento consta de 8 preguntas cerradas que pueden ser tabuladas estadísticamente y 4 preguntas abiertas las cuales sirven de apoyo para la calificación de la matriz de puestos claves

Pregunta 1

¿Su cargo tiene responsabilidad de supervisión?

Gráfico 4.1: Personas que tienen responsabilidad de supervisión.



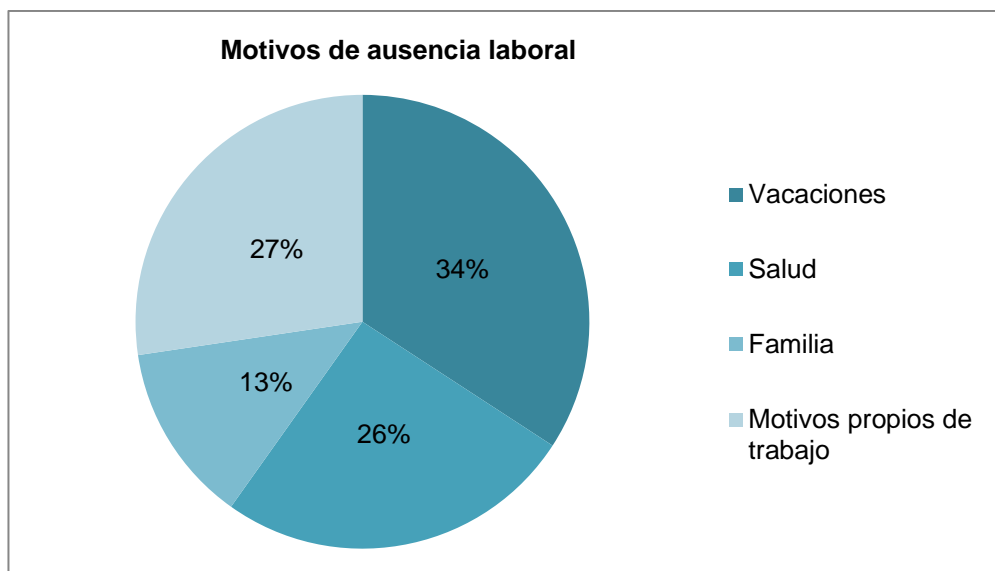
Análisis e interpretación de datos

Como se puede observar existe un porcentaje del 24% de personas que cumplen roles de supervisión esto equivale a 12 personas lo cual es referencia para la determinación de personas que son personas claves, de igual manera esta pregunta ayuda a determinar el número de personas que se podrían considerar como sucesores, obteniendo un resultado del 47% esto equivale a 24 personas que en raras ocasiones cumplen con responsabilidad de supervisión, esto sirve de referente para asignar dos sucesores por cada puesto clave.

Pregunta 2

Señale los motivos por los que debe ausentarse eventualmente de su trabajo.

Gráfico 4.2: Motivos de ausencia laboral



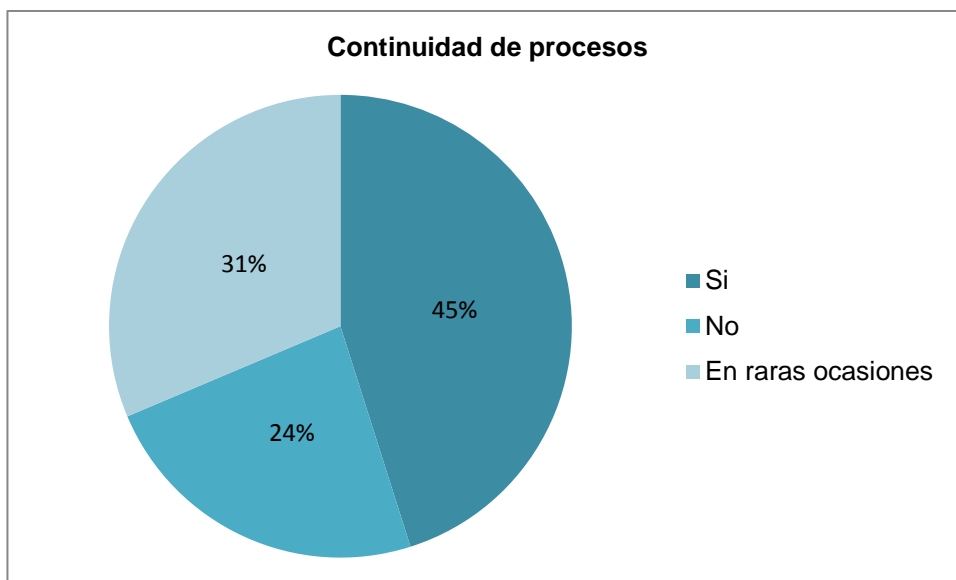
Análisis e interpretación de datos

La interpretación de este gráfico nos da como resultado que el orden de los motivos por los cuales los colaboradores de la empresa se ausentan son los siguientes: el principal motivo son las vacaciones con un 34%, la segunda razón de ausencia son motivos propios de trabajo equivalente a un 27%, el tercer motivo es de salud con un 26%, y los motivos familiares son por los que menos hay ausencia laboral con un 13%. Como conclusión el mayor motivo de ausencia son las vacaciones. La utilidad de esta pregunta se enfoca a determinar si es práctico o no el sistema por la frecuencia en la que se le necesita al sucesor.

Pregunta 3

¿En las ocasiones que usted se ausenta eventualmente de su lugar de trabajo las funciones de su proceso continúan con normalidad?

Gráfico 4.3: Continuidad de procesos.



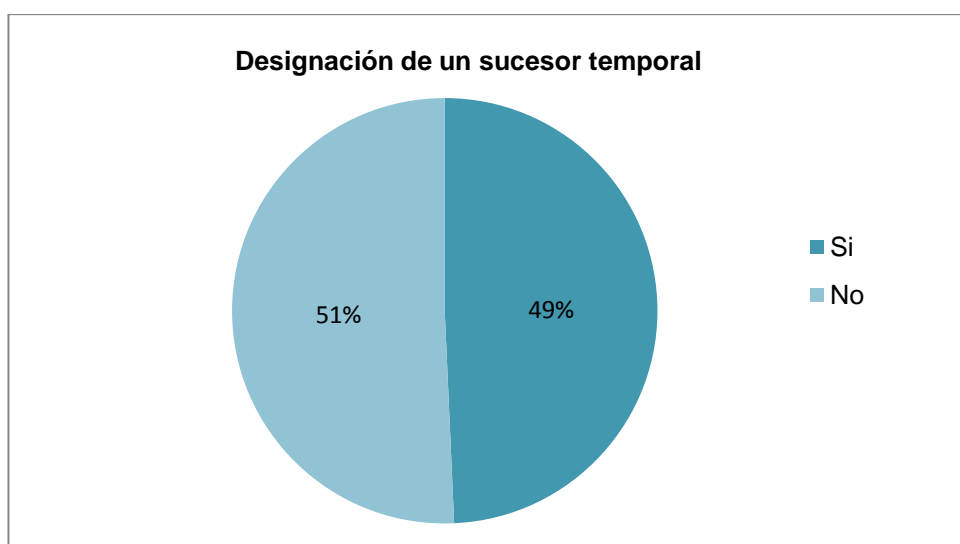
Análisis e interpretación de datos

El análisis de esta pregunta nos da como resultado que el 31% de procesos paran cuando la persona se ausenta esto equivale a 12 personas que respondieron que no continúan con normalidad los procesos en su ausencia. El 45% equivalente a 23 personas respondieron que si continúan con normalidad los procesos y un 31% respondieron equivalente a 16 personas respondieron que en raras ocasiones los procesos continúan con normalidad.

Pregunta 4

¿Cuándo usted se ausenta por cualquier motivo de su lugar de trabajo tiene quien lo reemplace y realice sus funciones? En el caso que su respuesta sea SI, por favor describa el nombre del cargo que desempeña la persona que lo reemplaza.

Gráfico 4.4: Designación de un sucesor temporal.



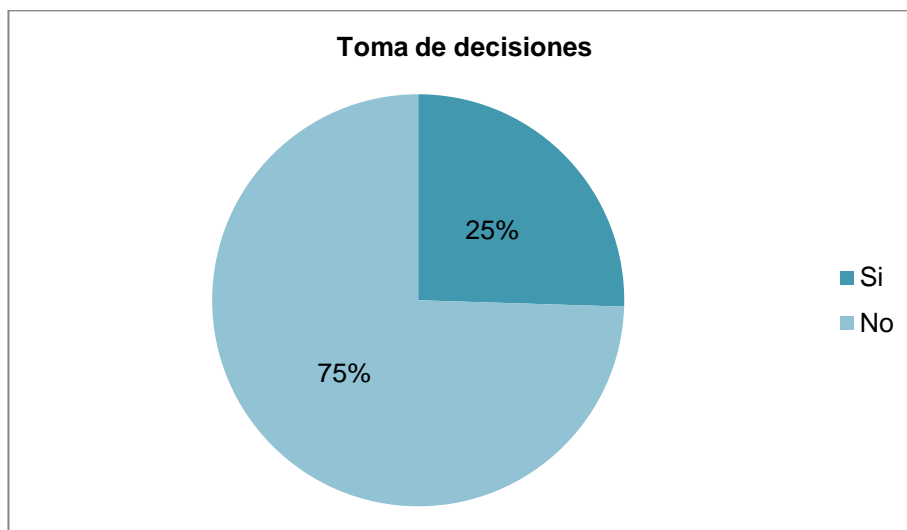
Análisis e interpretación de datos

En el análisis de esta pregunta se observa que el 49% si tienen un sucesor temporal, pero el mismo no se encuentra designado formalmente de igual manera este puede o no ser de un puesto clave, pues muchas veces los puestos que no son claves tienen sucesores por ser cargos más sencillos. El complemento de esta pregunta ayuda a considerar posibles sucesores en el plan de sucesión los mismos que están detallados en el organigrama de sucesión.

Pregunta 5

¿Usted participa en la toma de decisiones?

Gráfico 4.5: Toma de decisiones



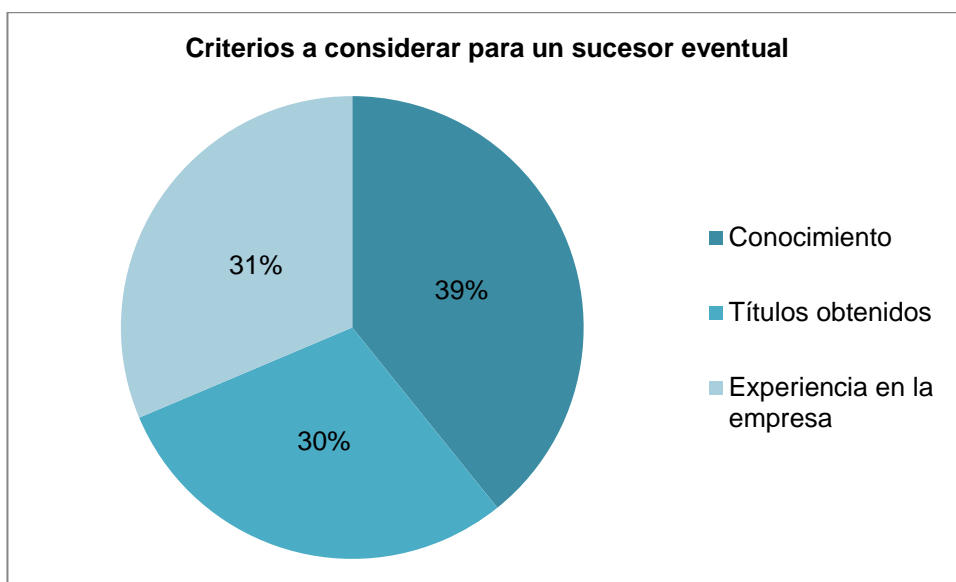
Análisis e interpretación de datos

El análisis de este gráfico da como resultado que un 25% es decir, 13 ocupantes de un cargo participan en tomar decisiones este número también es guía para determinar cuántos puestos claves designar, y de igual manera se considerara la respuesta individual para la calificación en la matriz de puestos claves. El 75% es decir 38 personas no participan en el momento de tomar decisiones.

Pregunta 6

Elija un criterio, que usted considera importante para escoger a un sucesor temporal.

Gráfico 4.6: Criterios a considerar para un sucesor eventual.



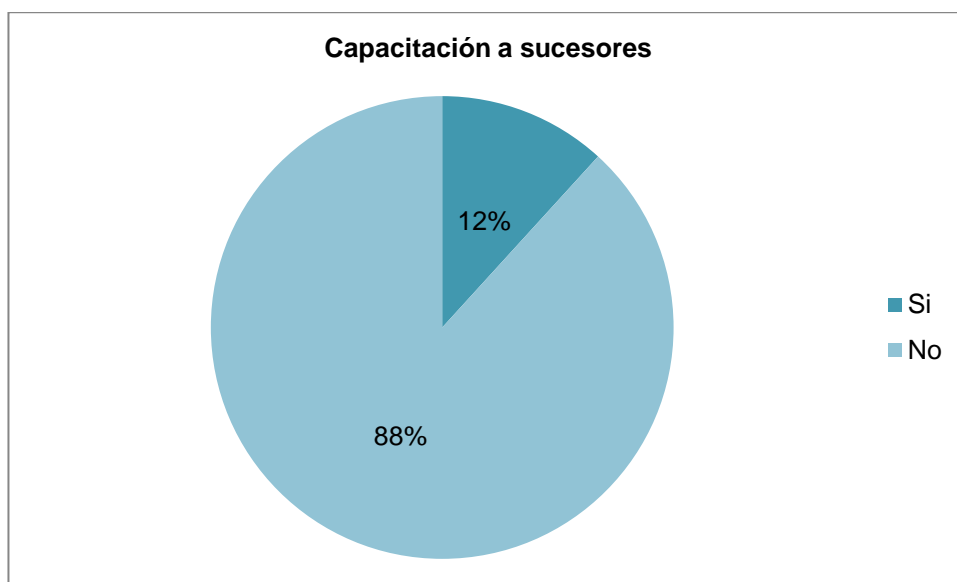
Análisis e interpretación de datos

En el análisis del gráfico se puede observar que el factor primordial para escoger a un sucesor es el conocimiento con un 39%, el segundo factor que de igual manera se podría considerar es la experiencia que tiene el colaborador en la empresa con un 31%, y por último se consideran los títulos que tiene el trabajador obteniendo un porcentaje del 30%.

Pregunta 7

¿Usted ha capacitado a la persona que lo reemplaza cuando se ausenta?

Gráfico 4.7: Capacitación sucesores.



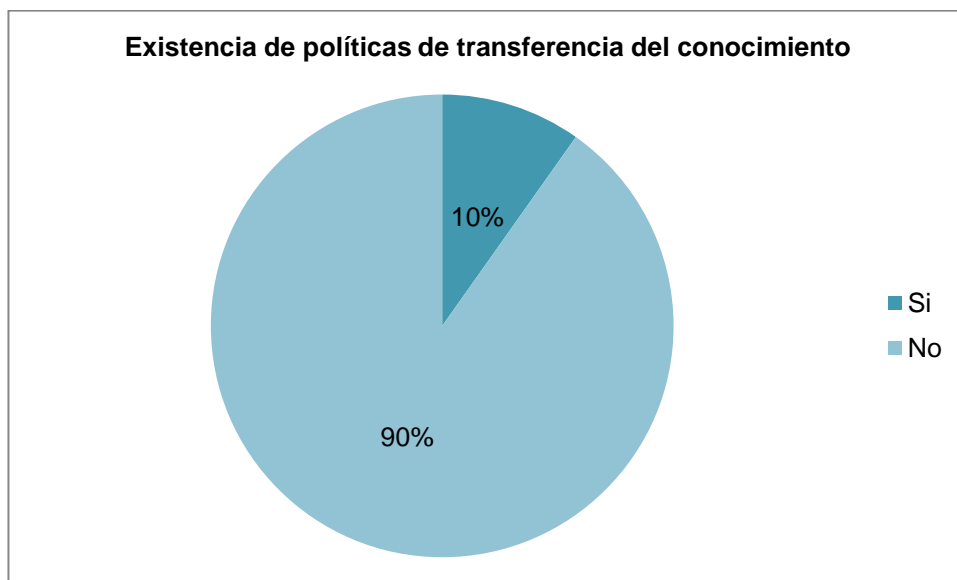
Análisis e interpretación de datos

En el análisis de esta pregunta se obtiene como resultado que la mayoría de personas no han capacitado a la persona que los reemplaza eventualmente obteniendo un porcentaje de 88% que no lo han hecho y un 12% que si lo hacen. Esto significa que el sucesor en la mayoría de los casos presenta brechas de conocimientos.

Pregunta 8

¿La empresa aplica políticas del conocimiento?

Gráfico 4.8: Existencia de políticas de transferencia del conocimiento.



Análisis e interpretación de datos

En la gráfica se puede observar que el 90% de las personas que facilitaron la información sostienen que no se aplican políticas de transferencia de conocimiento, es decir 46 personas y tan solo un 10% de personas respondieron afirmativo a esta pregunta, lo que se puede interpretar que no existen políticas de transferencia del conocimiento que estén documentadas de forma formal lo que conlleva al desconocimiento de las mismas.

Pregunta 9

Enliste las licencias, permisos, certificados, etc. Necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.

Análisis e interpretación

Esta pregunta contribuye a sustentar si el sucesor está apto para poder desempeñarse en un puesto clave temporalmente, también ayuda en la elección de los puestos que serán considerados claves.

Pregunta 10

Indicar el nivel académico o título que posee

Análisis e interpretación

La pregunta sirve como sustento en el momento de sacar brechas entre los colaboradores porque se puede presentar el caso que los dos posibles sucesores tengan el mismo conocimiento, pero para el programa en estos casos se consideraría el criterio de preparación académica.

Pregunta 11

Conocimientos específicos que se aplican en su cargo

Análisis e interpretación

Esta pregunta es de gran importancia porque permite contar con una visión complementaria del conocimiento que se encuentra digitalizado en la empresa y actualizarlo o sustentarlo con el que cada ocupante detallo.

Pregunta 12

Enliste las cinco actividades principales que usted normalmente realiza.

Análisis e interpretación

Es importante para asignar un valor a la matriz de puestos claves conocer las actividades que se realizar en cada puesto, pues son las actividades contribuyen para que un puesto sea llamado clave o no.

4.1.2 Presentación de resultados obtenidos en la herramienta adecuación persona puesto.

A continuación se realiza el análisis de las preguntas del instrumento de adecuación persona puesto aplicada a los dos sucesores por puesto clave es decir a 24 personas, el instrumento consta de 3 preguntas cerradas que pueden ser tabuladas estadísticamente y 2 preguntas abiertas las cuales sirven de apoyo para la calificación de la matriz de puestos claves y también contribuyen para actualizar los conocimientos registrados y poder determinar brechas y adecuación de conocimientos

Pregunta 1

¿Ha reemplazado eventualmente a algún compañero de trabajo?

Gráfico 4.9: Personas que han sido sucesoras.



Análisis e interpretación de datos

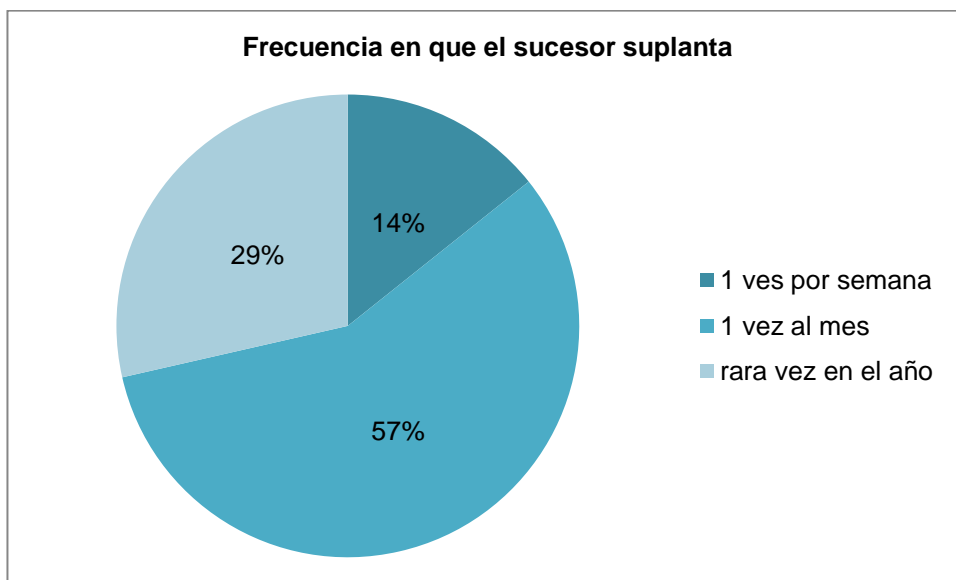
Esta pregunta ayuda a determinar que el 58% de sucesores, es decir 14 de los participantes del plan de sucesión si han sido sucesores alguna vez, y un 42% que equivale a 10 personas no lo han hecho antes, con este referente se facilita que sucesor está más apto para ser parte del programa.

Pregunta 2

Si su respuesta es sí señale responda los siguientes literales:

A) La frecuencia con la que ha realizado este reemplazo

Gráfico 4.10: Frecuencia en que el sucesor suplanta.

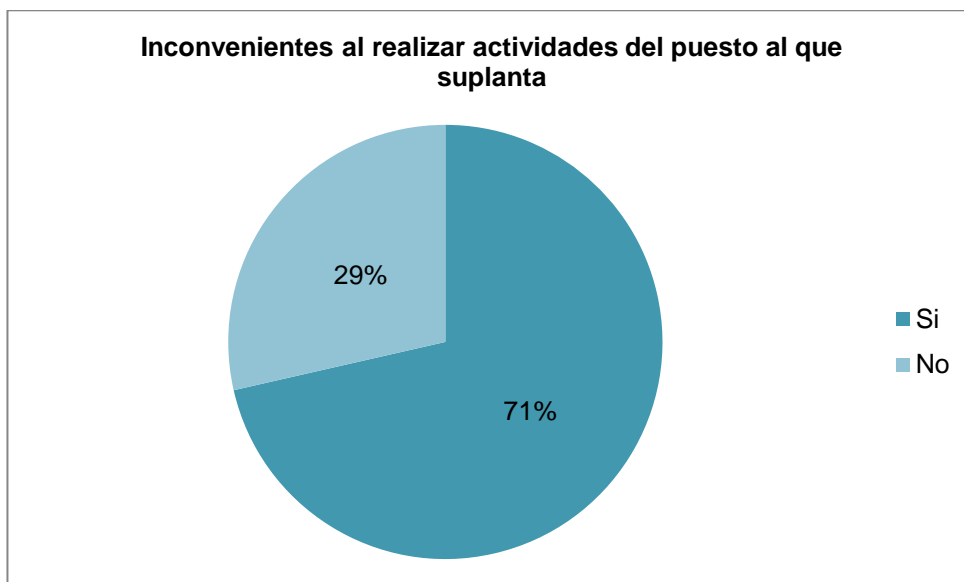


Análisis e interpretación de datos

Con el análisis de esta pregunta se puede determinar que el 14% es decir 2 personas han sido sucesoras una vez a la semana, el 57% o 8 personas lo son 1 vez al mes y el 29% con un número de 4 personas son sucesoras rara vez al año, considerando que solo es el análisis de las personas que ya han sido sucesoras en algún momento.

B) ¿Ha presentado inconvenientes en realizar alguna actividad de la persona que ha suplantado temporalmente por desconocer cómo realizar las actividades del cargo? Detalle las actividades.

Gráfico 4.11: Inconvenientes al realizar actividades del puesto al que suplanta.

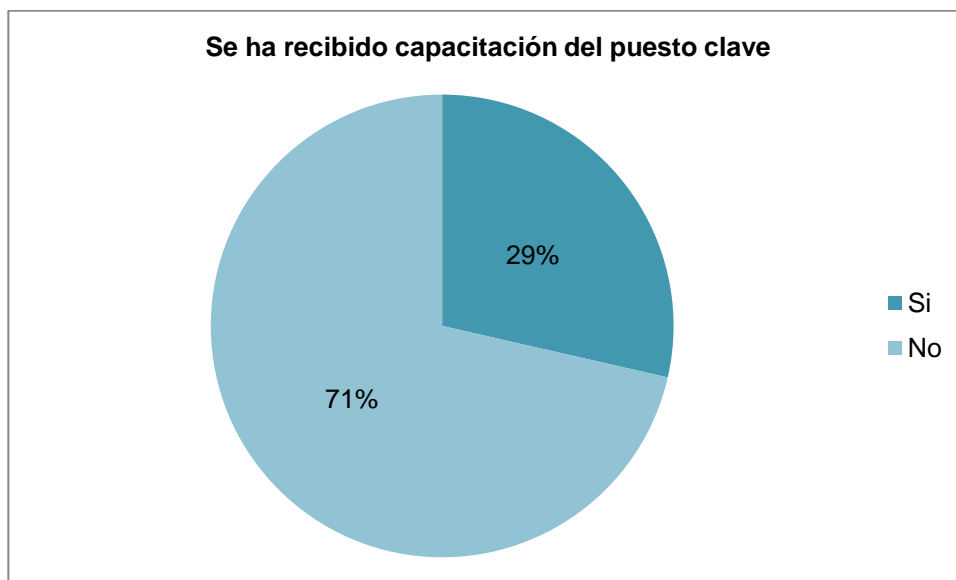


Análisis e interpretación de datos

En la gráfica se puede observar que la mayoría de personas que han sido sucesores si han presentado inconvenientes al realizar actividades en el momento de suplantar con un 71% equivalente a 10 personas, y tan solo 4 personas es decir, el 29% respondieron que no han presentado inconvenientes. Esta pregunta se apoya con un listado de actividades en las cuales han tenido dificultad la misma que sirve de apoyo para la determinación de brechas.

C) ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la persona que usted ha suplantado?

Gráfico 4.12: Se ha recibido capacitación del puesto clave.



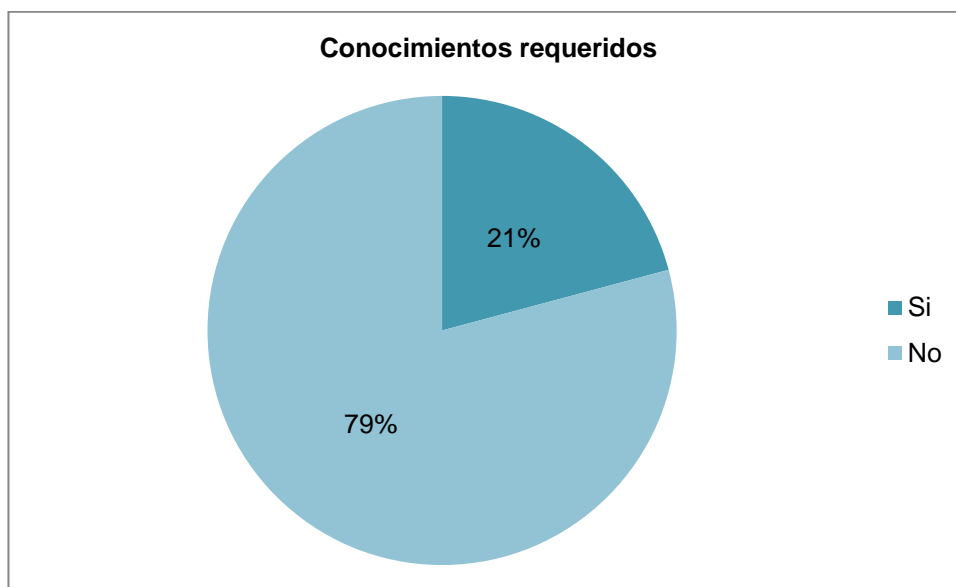
Análisis e interpretación de datos

El 29% de colaboradores es decir 4 personas si han recibido alguna vez capacitación por parte de su sucesor aunque esta no haya sido formal sino a manera de entrenamiento informal, el 71% equivalente a 10 personas no han recibido capacitación. Por lo que se puede concluir que es indispensable preparar al sucesor por que los mismos en su mayoría no se encuentran preparados.

Pregunta 3

¿Siente que tiene los conocimientos requeridos como para reemplazar a un puesto clave?

Gráfico 4.13: Conocimientos requeridos.



Análisis e interpretación de datos

De los 24 posibles sucesores tan solo el 10% es decir 5 personas sienten que podrían desempeñarse temporalmente en un puesto clave, mientras que la mayoría que son el 79% equivalente a 19 personas no se sienten preparadas para este reto, lo que significa que se debería capacitar por medio de programas a los sucesores porque en su mayoría no están listos.

Pregunta 4

**En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza.
Por favor, enumere las actividades.**

Análisis e interpretación

Esta pregunta aporta para las brechas y adecuación, sustentado los conocimientos que tiene la persona en su cargo.

Pregunta 5

**Mencionar sugerencias que daría sobre temas de capacitación a recibir
para cubrir brechas de conocimientos.**

Análisis e interpretación

Esta pregunta ayuda a definir que brechas existen en el conocimiento de las personas para poder ocupar un cargo clave.

4.1.3. Entrevista estructurada (Anexo 6)

a. ¿Existe reemplazos determinados y formalizados para los puestos claves?

No, actualmente no se dispone de una lista formal sobre que personas reemplazan a los puestos que han sido considerados como claves o críticos.

b. ¿Las personas que ocupan puestos claves, conocen que ocupan dichos puestos?

No, no de manera formal, pero si conocen que las funciones que realizan son de importancia y que tienen en su cargo funciones críticas o claves para que los procesos se den con normalidad.

c. ¿Cuál es el proceso que se llevar a cabo cuando un trabajador que está dentro de los puestos críticos se ausenta?

Se designa a alguien para que lo reemplace esto deja decidido la persona que se ausenta porque conoce de cerca quien está apto para cubrirle.

d. ¿Cómo se llena esa brecha de conocimientos dentro de la empresa?

Eligiendo a una persona que realice un trabajo que sea a fin con el de la persona que se ausenta, pero hay que reconocer que no se ha creado o formado un plan de sucesión.

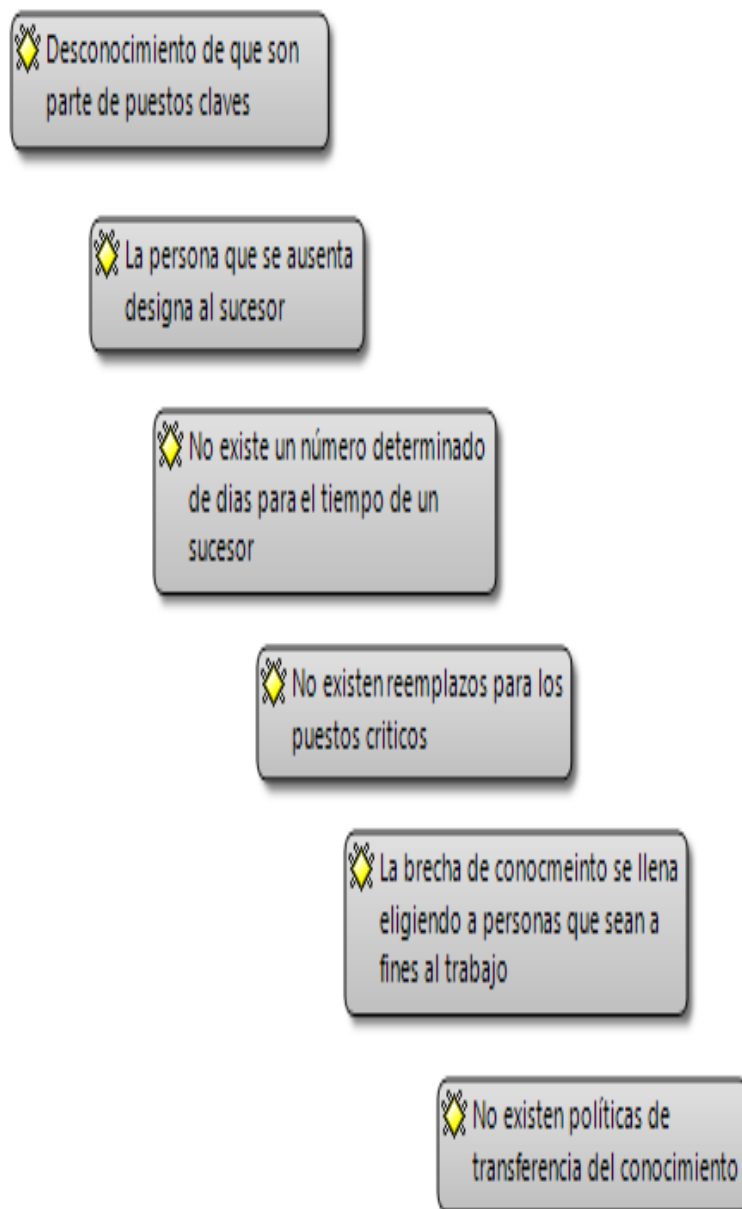
e. ¿Hasta cuánto tiempo se considera aceptable un reemplazo eventual?

No existe un número determinado de días, pero de días de vacaciones que son 5

f. Existen políticas de transferencia de conocimiento, reconocimiento a sucesores y elección de sucesores?

Detalle :

No existen políticas específicas de transferencia de conocimiento.

Gráfico 4.14: Gráfica diseñada en ATLAS. Ti

Elaborado por: Fátima Silva

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Empresa objeto de estudio:

MEGAPROFER S.A.

Reseña histórica

❖ 1996

Se instala en el centro de la ciudad de Ambato; “Mi Ferreteria” cuyo inicial y principal objetivo fue captar el mercado informal.

❖ 1998

En éste año, la denominación del negocio cambia a PROFER (Proveedor Ferretero). El enfoque del negocio incluye la distribución a ferreterías de Ambato, Latacunga y Riobamba.

❖ 2007

En Agosto se crea la empresa MEGAPROFER S.A., dando de ésta manera inicio a una nueva etapa en la vida empresarial de la Familia Núñez-Hurtado.

❖ 2008

En Febrero inician oficialmente las actividades empresariales de MEGAPROFER S.A. con nuevas instalaciones, permitiendo lograr procesos más efectivos y una mejor gestión logística.

❖ 2009

MEGAPROFER S.A es considerada según la Revista Vistazo (septiembre 2010) entre las 500 mayores empresas del país; siendo considerada también, entre las 10 mayores empresas de Ambato.

❖ 2010

El equipo comercial estaba integrado por 46 Asesores, quienes brindaban atención con marcas líderes en el mercado, a clientes ubicados en 23 provincias del país.

❖ 2011

Nuevamente, MEGAPROFER S.A. es considerada por importantes medios de comunicación escrita, las revistas Vistazo (Septiembre 2011) y Gestión (Junio 2011), entre las 500 mayores empresas del

país, lo cual demuestra el importante crecimiento registrado, y el posicionamiento con que cuenta tanto a nivel local como nacional.

❖ **2012**

Se llevan a cabo los procesos necesarios para el fortalecimiento de la empresa, Dentro de estos procesos se puede mencionar: Certificación BASC, Responsabilidad Social y el inicio del proceso de Certificación ISO.

❖ **2013**

MEGAPROFER S.A. recibe el reconocimiento en la gestión de la seguridad y salud ocupacional por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y la calificación AA otorgada por la calificadora de riesgo CLASS INTERNATIONAL RATING.

❖ **2014**

MEGAPROFER S.A. se hace acreedor al Premio Nacional BASC en importaciones. El crecimiento anual aproximado es del 16%, demostrando ser una empresa en constante desarrollo y ejemplo de emprendimiento.

Actualmente está conformada por 210 empleados y se encuentra ubicada a nivel nacional en los siguientes lugares: Ambato (matriz), Cuenca, Portoviejo, Ibarra, Guayaquil y el Puyo.

Visión:

Brindar e inspirar un mega-servicio en Ecuador.

Misión:

Satisfacer las necesidades del mercado ferretero ecuatoriano brindando un mega-servicio mediante atención personalizada, precios competitivos y talento humano competente.

En MEGAPROFER S.A. se comercializa artículos de ferretería a nivel nacional, comprometidos con el fortalecimiento y la mejora continua de nuestros procesos, cumpliendo la normativa ecuatoriana legal vigente mediante:

- ❖ Satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos e internos.
- ❖ Control para evitar actividades ilícitas como: narcotráfico, contrabando y terrorismo.
- ❖ Ambiente laboral seguro y saludable.
- ❖ Responsabilidad ambiental.
- ❖ Asignación de recursos.

Fuente: INDUCCIÓN GENERAL TALENTO HUMANO 2015

5.2. Estructura general del sistema

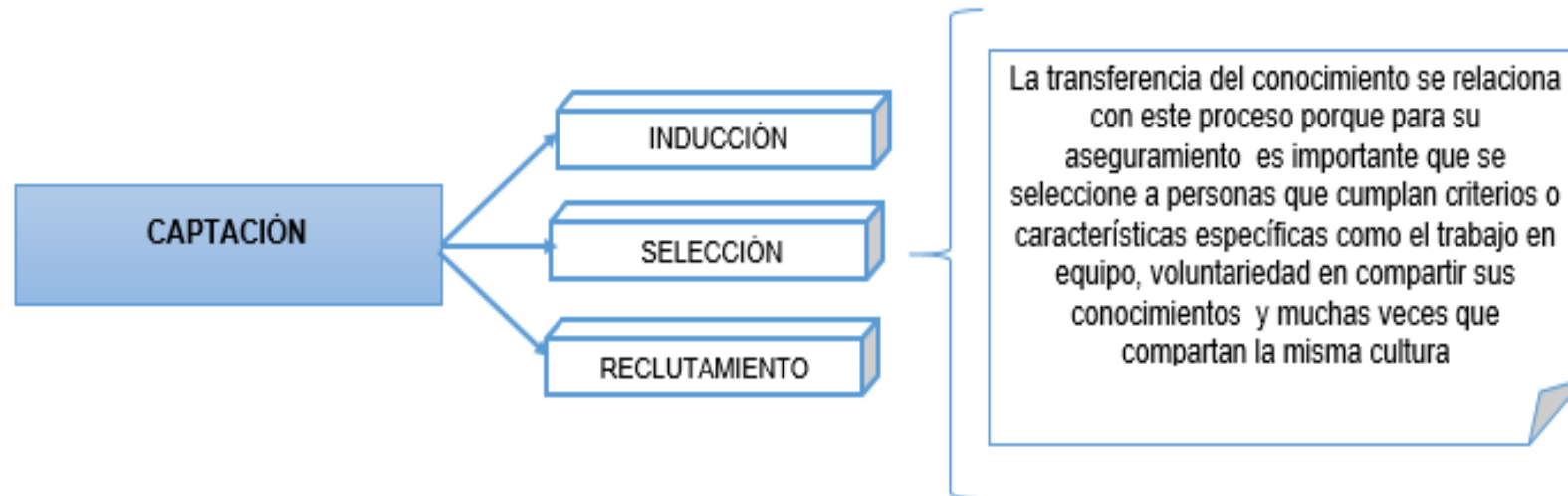
Gráfico 5.1: Modelo de gestión del talento humano



Elaborado por: Fátima Silva

5.2.1. Subsistemas de la gestión del talento humano, sus programas y contribución en el aseguramiento en la transferencia del conocimiento.

Gráfico 5.2: Captación



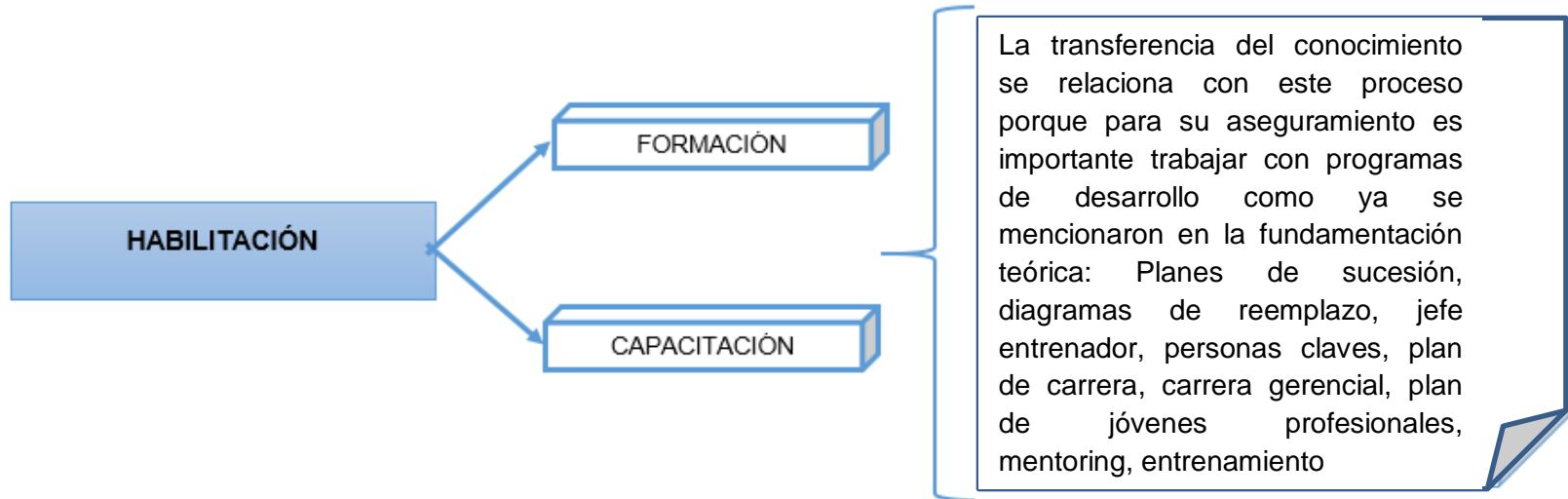
Elaborado por: Fátima Silva

Formato propuesto para este subsistema

Formato 5.1: Formato de proceso de captación

Formato del perfil del candidato en el proceso de captación		
Datos generales:		
Nombre del candidato :	Puesto al que aplica:	Fecha://.....//..... día mes año
Criterios de selección: (Marcar con un visto los criterios que se observaron en el candidato)		
El colaborador demuestra poseer criterios como :		
Trabajo en equipo		
Inteligencia emocional		
Voluntariedad en compartir sus conocimientos		
Los aspectos culturales son afines a la empresa		
Abierta a adquirir nuevos conocimientos		
Facilidad de aprendizaje		
Habilidad de enseñar lo que sabe		
Colaborador		
Demuestra tener confianza en los demás		
Habilidad para comunicar sus ideas		
Preguntas: (Llenar de acuerdo a las respuestas del candidato)		
¿Estaría dispuesto a enseñar sus conocimientos en áreas específicas que el sucesor del puesto al que aplica no posea?		
¿En el caso que su puesto sea de sucesor, estaría dispuesto a tomar el reto de asumir temporalmente el puesto clave? Considerando los beneficios que esto trae como: ganancia en experiencia, capacitaciones y motivaciones según sea el caso		
POLÍTICA (El candidato acepta el cumplimiento de la/s siguiente/s política/s, responder SI o NO)		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disposición del colaborador que ocupa un puesto clave a compartir su conocimiento. ❖ Para la efectiva sucesión los puestos de trabajo deben ser diseñados para trabajar en equipo. ❖ Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza. ❖ En el proceso de selección se considerarán criterios basados en comportamientos. ❖ Para ser considerado parte del programa de transferencia del conocimiento el colaborador debe cumplir seis meses de trabajo dentro de la organización. 		
¿Se acepta el cumplimiento de las presentes políticas? SI..... NO.....		
Firma.....		

Gráfico 5.3: Habilidad



Elaborado por: Fátima Silva

Formatos propuestos para este subsistema

Formato 5.2: Formato de transferibilidad de potenciación

Formato de potenciación									
Fecha:/...../..... Día mes año									
Nombre y puesto del mentor :	Nombre y puesto del sucesor:								
Mencione el tipo de programa a ser usado:									
.....									
Horarios de aplicación del programa:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #a6c9ec;">Día</th> <th style="background-color: #a6c9ec;">Hora</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #a6c9ec;">Duración total:</th> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"> </td> </tr> </tbody> </table>	Día	Hora			Duración total:				
Día	Hora								
Duración total:									
Acuerdos y compromiso por parte del entrenador :									
❖ ❖ ❖									
Acuerdos y compromiso por parte del mentor:									
❖ ❖ ❖									
Evaluación del programa (resultados)									
❖ ❖ ❖									
POLÍTICA									
(El candidato acepta el cumplimiento de la/s siguiente/s política/s, responder SI o NO)									
❖ Para ser considerado parte del programa de transferencia de conocimiento el colaborador debe cumplir seis meses de trabajo dentro de la organización. ❖ Una vez que el colaborador del puesto clave entrene a su sucesor se procederá a evaluar el conocimiento, para que el sucesor se mantenga en este programa deberá cumplir con un 80% de respuestas positivas en la evaluación.									
¿Se acepta el cumplimiento de las presentes políticas? SI..... NO.....									
Firma.....									

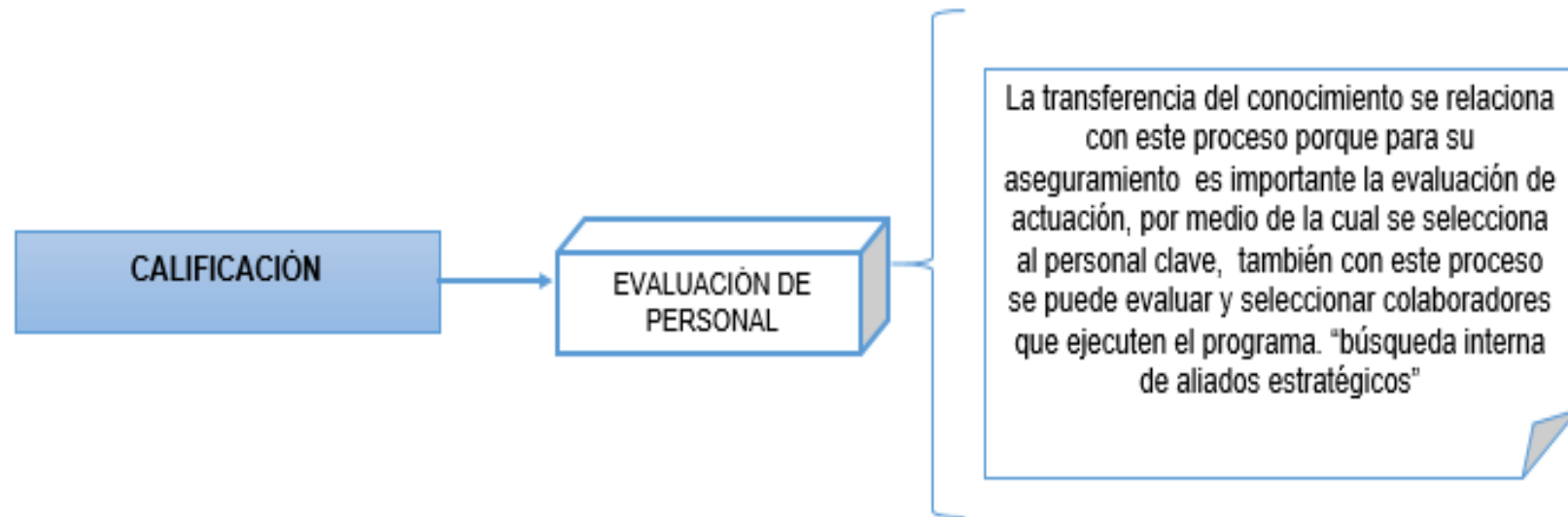
Formato 5.1: Formato de formación de entrenadores

Formato de formación de entrenadores		
Datos generales		
Nombre del mentor:	Puesto del mentor :	Fecha://.....//.....
Nombre del sucesor	Puesto del sucesor :	día mes año
Disponibilidad de tiempo a transferir la formación: (Marcar la opción que más se acomode a su horario)		
Dos días a la semana		
Una vez por semana		
Mensual (fin de semana intensivo)		
Evaluación de la preparación para ser entrenador: (Marcar la opción que esté acorde al resultado de la preparación)		
Me siento listo para impartir conocimiento al mentor		
Aun necesito más preparación para poder comunicar mi conocimiento		
No me siento listo, deseo salir del programa		
POLÍTICA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disposición del colaborador que ocupa un puesto clave a compartir su conocimiento. ❖ Recompensar el intercambio de conocimiento por medio de incentivos grupales. ❖ El colaborador que reciba una capacitación se comprometerá en transferir el conocimiento a su sucesor en un lapso de 3 meses. 		

Formato 5.2: Registro de asistencia

Registro de asistencia del sucesor a la transferencia de conocimiento																													
Información general																													
Nombre del programa:																													
Nombre del mentor:	Puesto del mentor :																												
Nombre del sucesor	Puesto del sucesor :																												
Fechas y lugares previstos:																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Número de horas</th> <th>Horario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Número de horas	Horario																									
Número de horas	Horario																												
Asistencia																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombres y apellidos</th> <th>Fecha</th> <th>Firma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Nombres y apellidos	Fecha	Firma																								
Nombres y apellidos	Fecha	Firma																											
Justificación																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Beneficios del programa</th> <th>Aplicación práctica en el puesto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Beneficios del programa	Aplicación práctica en el puesto																									
Beneficios del programa	Aplicación práctica en el puesto																												
POLÍTICA																													
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para el aseguramiento de la transferencia del conocimiento se procede a llevar registro de asistencia, el horario será coordinado previamente entre el mentor y el sucesor. 																													

Gráfico 5.4: Calificación



Elaborado por: Fátima Silva

Modificación en la matriz existente orientando los criterios y la calificación al conocimiento del trabajador.

Tabla 5.1: Determinación de puestos claves actualizado y con enfoque al conocimiento

No	Cargo	No Empleados	Contacto directo con materiales	Manejo de documentos e información confidencial	Impacto directo al SGCS BASC	Manejo de llaves para acceso, claves de alarmas	Flujo de actividades de procesos	Facilidad de reemplazo	Ponderación	Calificación
			15%	15%	10%	10%	25%	25%		
1	Presidente	1	5	5	5	5	5	5	5	CRÍTICO
2	Asistente de Presidencia	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
3	Gerente General	1	5	5	5	5	5	5	5	CRÍTICO
4	RAD BASC	1	3	5	5	5	3	1	3,2	MODERADO
5	RAD ISO	1	5	5	1	1	1	1	2,2	MODERADO
6	Jefe de Sistemas de Gestión	1	3	5	5	1	5	5	4,3	CRITICO

7	Jefe de seguridad física	1	3	5	5	5	3	3	3,7	MODERADO
8	Ayudante de seguridad física	2	3	5	5	5	3	1	3,2	MODERADO
9	Auditor interno SGSC BASC	5	5	3	5	1	1	1	2,3	MODERADO
10	Auditor interno SG Calidad	8	5	3	1	1	1	1	1,9	MODERADO
11	Jefe de seguridad y salud	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
12	Supervisor de seguridad y salud	1	3	5	3	1	5	5	4,1	CRITICO
13	Ayudante de limpieza	2	1	1	1	1	1	1	1	SIN OCUPANTE
14	Gerente de talento humano	1	1	5	5	1	3	3	3	MODERADO
15	Analista de talento humano	2	1	5	5	1	3	1	2,5	MODERADO
16	Trabajadora social	1	1	5	5	1	3	1	2,5	MODERADO
17	Médico ocupacional	1	1	1	1	1	5	5	3	MODERADO
18	Gerente comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
19	Jefe de venta zonal	1	1	5	1	5	5	5	4	CRÍTICO
20	Supervisor de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
21	Asesor comercial zonal	17	1	3	1	1	1	1	1,3	NO CRITICO
22	Asistente de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
23	Jefe de crédito y cobranza	1	1	5	5	5	5	5	4,4	CRÍTICO
24	Asistente de crédito	1	1	3	3	1	3	1	2	MODERADO
25	Facturador	4	1	1	3	1	3	1	1,7	MODERADO
26	Oficial de cuenta	5	1	5	3	1	3	1	2,3	MODERADO

49	Bodeguero	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
50	E.D.P	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
51	Gerente Adm. Financiero	1	3	5	5	5	5	5	4,7	CRÍTICO
52	Contador general	1	3	5	3	1	5	3	3,6	NO CRITICO
53	Auxiliar contable impuestos	1	1	5	3	1	3	1	2,3	NO CRITICO
54	Auxiliar contable tesorería	1	1	5	3	1	3	1	2,3	NO CRITICO
55	Auxiliar contable general	1	3	5	3	1	3	1	2,6	NO CRITICO
56	Jefe de TIC	0	0	0	0	0	0	0	0	SIN OCUPANTE
57	Coordinador de desarrollo	1	1	5	3	1	1	1	1,8	NO CRITICO
58	Programador	2	1	5	3	1	3	1	2,3	NO CRITICO
59	Asistente de TIC	1	1	5	3	1	1	1	1,8	NO CRITICO
60	Mensajero	1	1	5	5	1	3	1	2,5	NO CRITICO
61	Recepcionista	1	1	3	5	1	3	1	2,2	NO CRITICO

Elaborado por: Fátima Silva

Formato propuesto para este subsistema

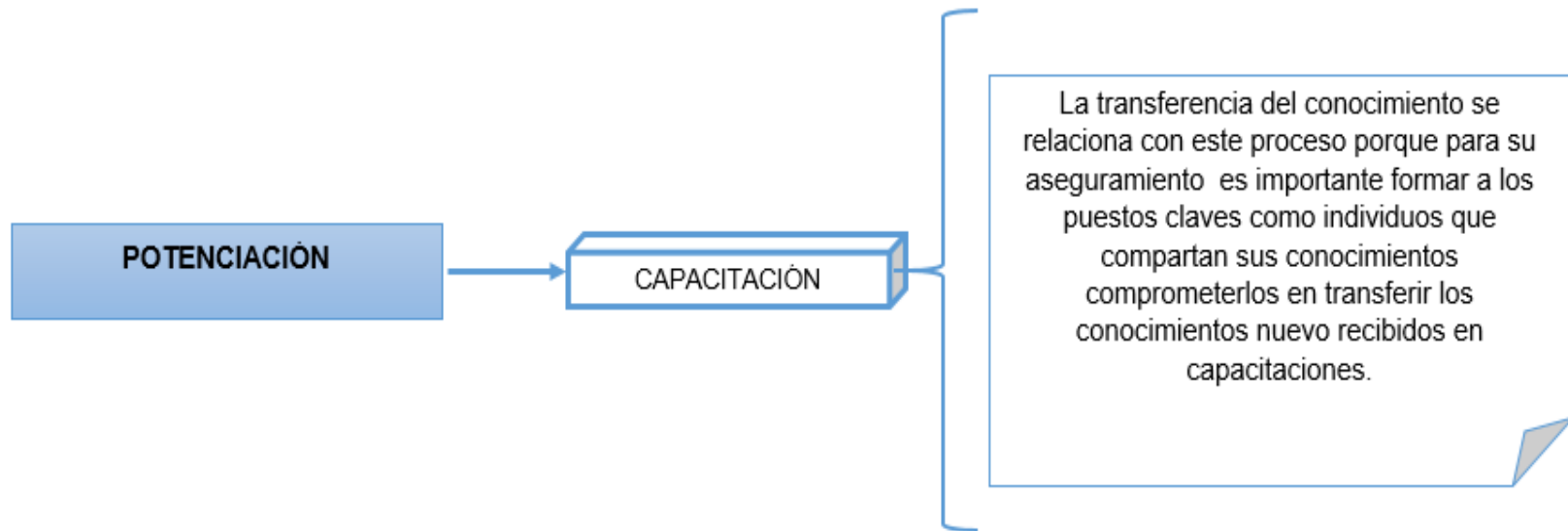
Formato 5.3: Formato de transferibilidad de conocimientos

EVALUACIÓN DE TRANSFERIBILIDAD DE CONOCIMIENTOS	
Denominación del cargo participante :	
De los temas tratados mencione tres temas que considera agregarán valor a la ejecución de su trabajo. Por favor asígnele una calificación del 1 al 3 siendo 3 el mayor puntaje	
Temas	Puntaje
1)	
2)	
3)	
Mencione por favor tres campos de acción en los que implemente el nuevo conocimiento:	
1)	
2)	
3)	
Mencione por favor tres aspectos que considere necesarios para complementar los conocimientos recibidos:	
1)	
2)	
3)	

Formato 5.4: Formato de evaluación de conocimientos

Evaluación de conocimientos	
Colaborador:	Cargo:
Área:	Fecha:
Preguntas:	
POLÍTICA	
❖ Una vez que el colaborador del puesto clave entrene a su sucesor se procederá a evaluar el conocimiento, para que el sucesor se mantenga en este programa deberá cumplir con un 80% de respuestas positivas en la evaluación.	
FIRMA:	

Gráfico 5.5: Potenciación



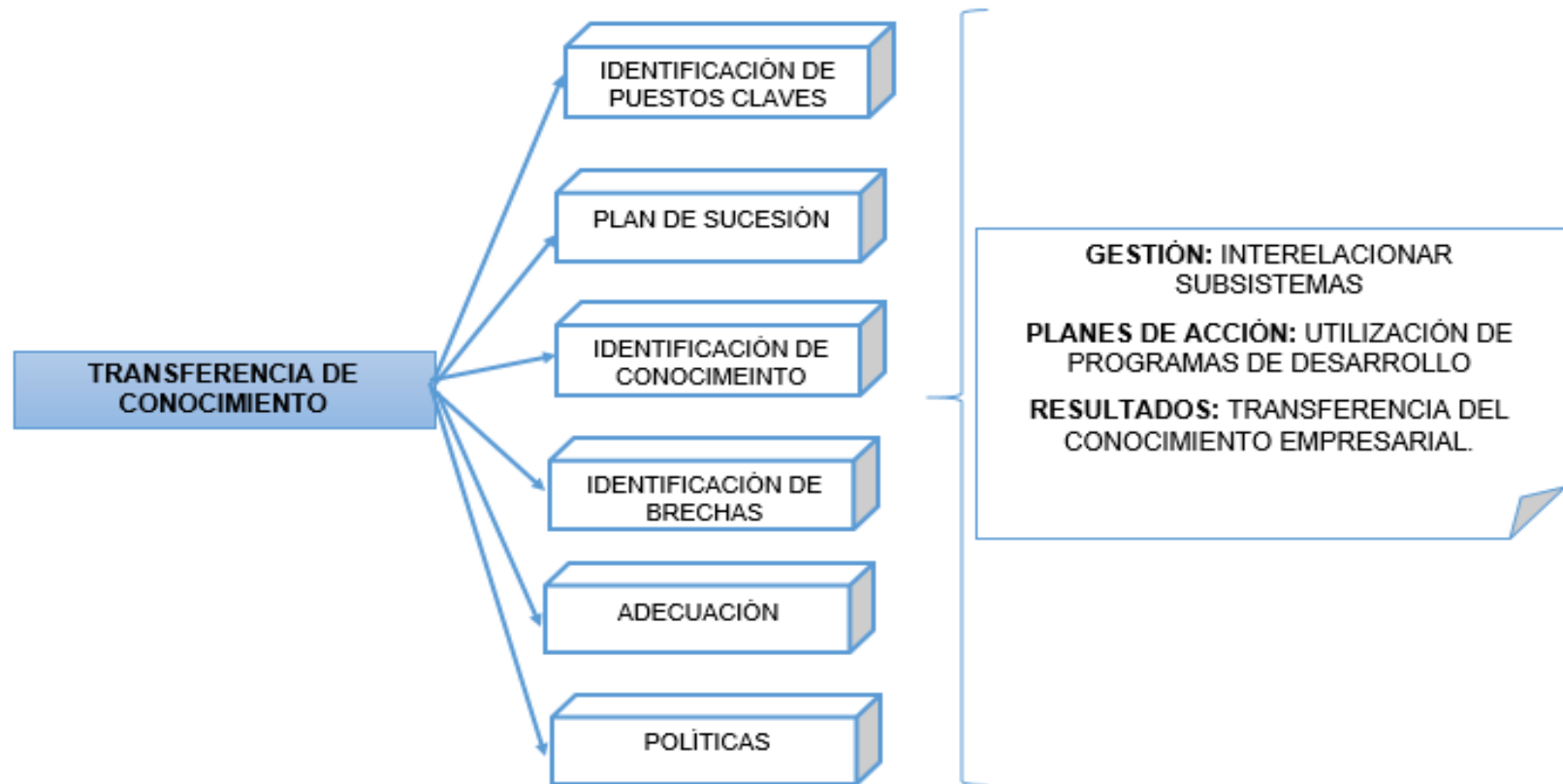
Elaborado por: Fátima Silva

Formato propuesto para este subsistema

Formato 5.5: Formato de solicitud y compromiso de capacitación

Solicitud y compromiso de capacitación			
Información general			
Fecha:/...../..... Día mes año			
Tema :			
Contenido:			
Organizado por:			
Fecha y lugar previstos:			
	Número de horas	Horario	
Costo :			
Talento humano			
Observaciones:			
Nombre de la persona que solicitó la capacitación:			
Nombre de la persona que autorizó la capacitación:			
Firma:			
Check list del proceso:			
	La capacitación consta en el DNC	SI	NO
	Certificado de asistencia		
	Evaluación de conocimiento		
	Recepción de material para el curso		
	Conocimiento de la respectiva política de transferencia del conocimiento		
Políticas:			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disposición del colaborador que ocupa un puesto clave a compartir su conocimiento. ❖ El colaborador que reciba una capacitación se comprometerá en transferir el conocimiento a su sucesor en un lapso de 3 meses. 			
Firma:			

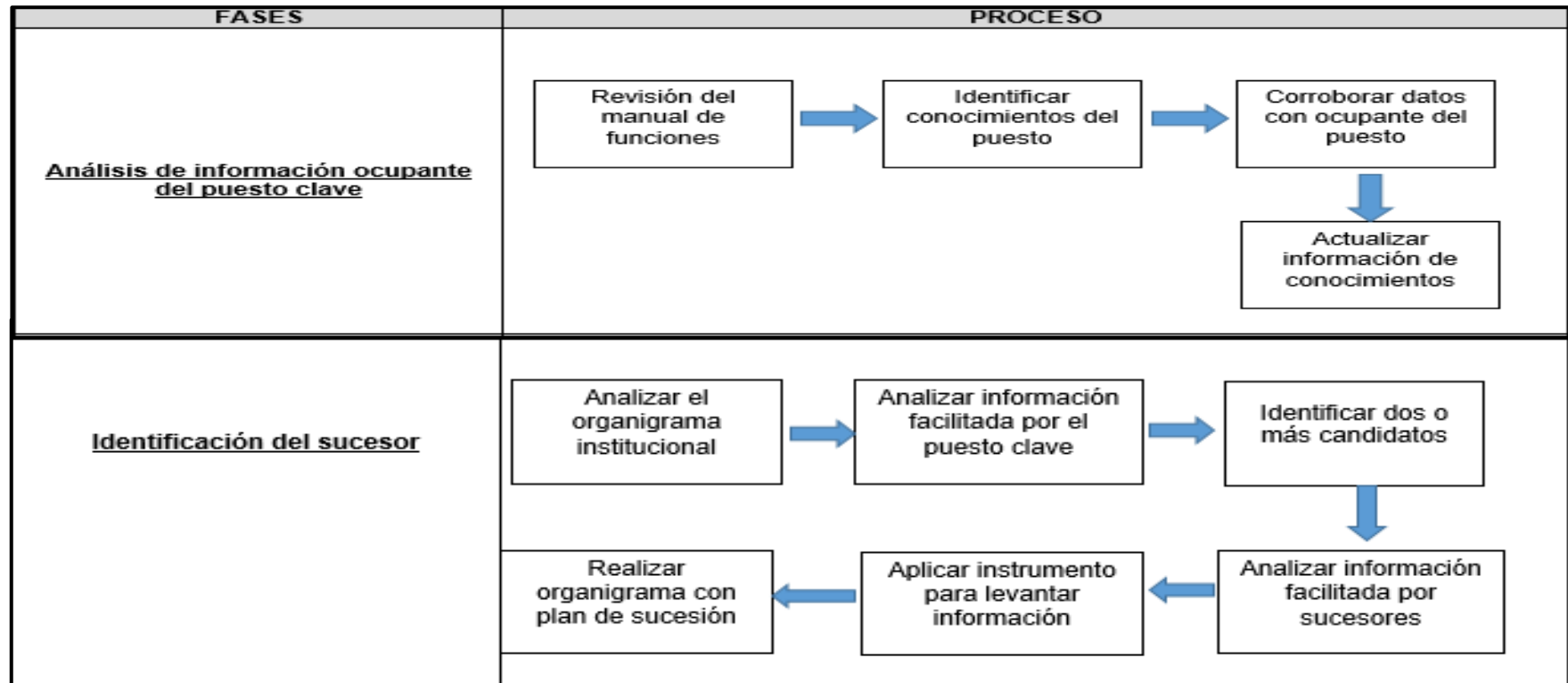
Gráfico 5.6: Transferencia del conocimiento

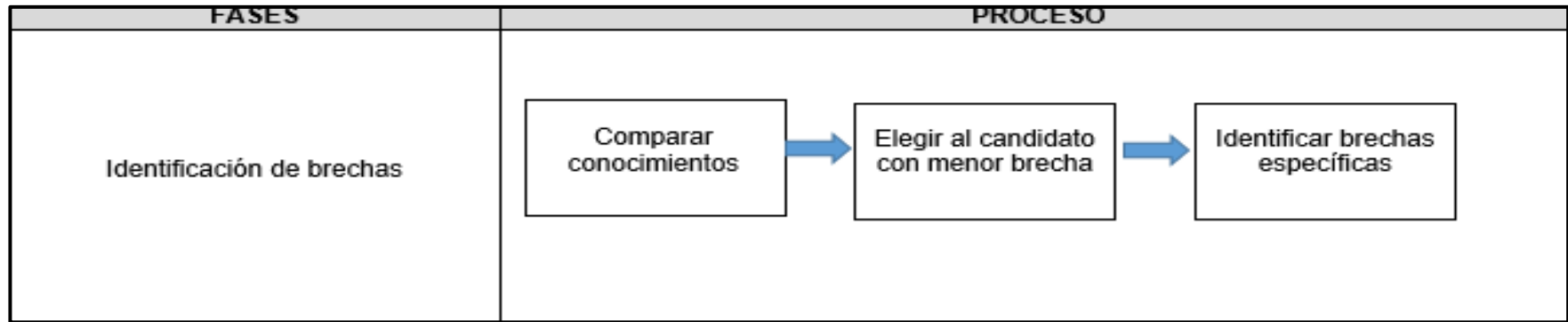


Elaborado por: Fátima Silva

5.3. Fases y procesos

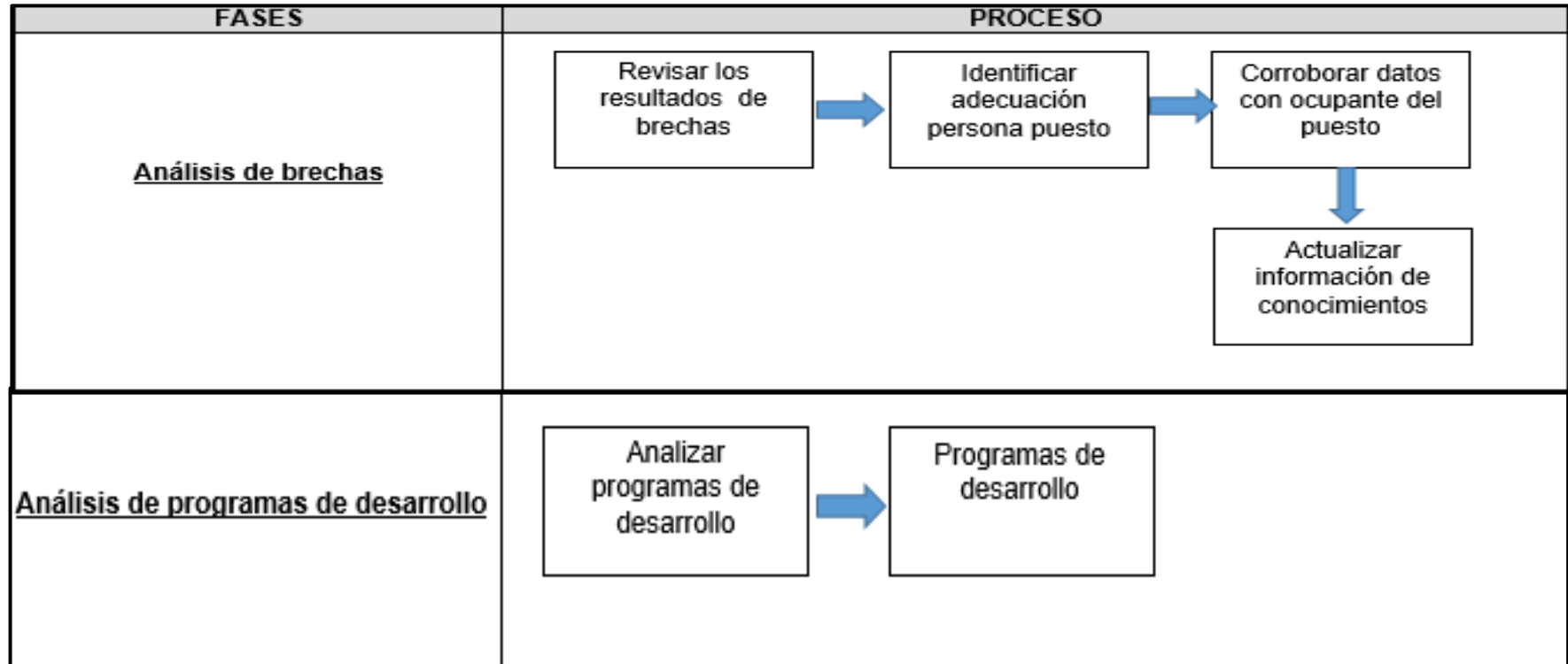
Gráfico 5.7: Identificación del conocimiento

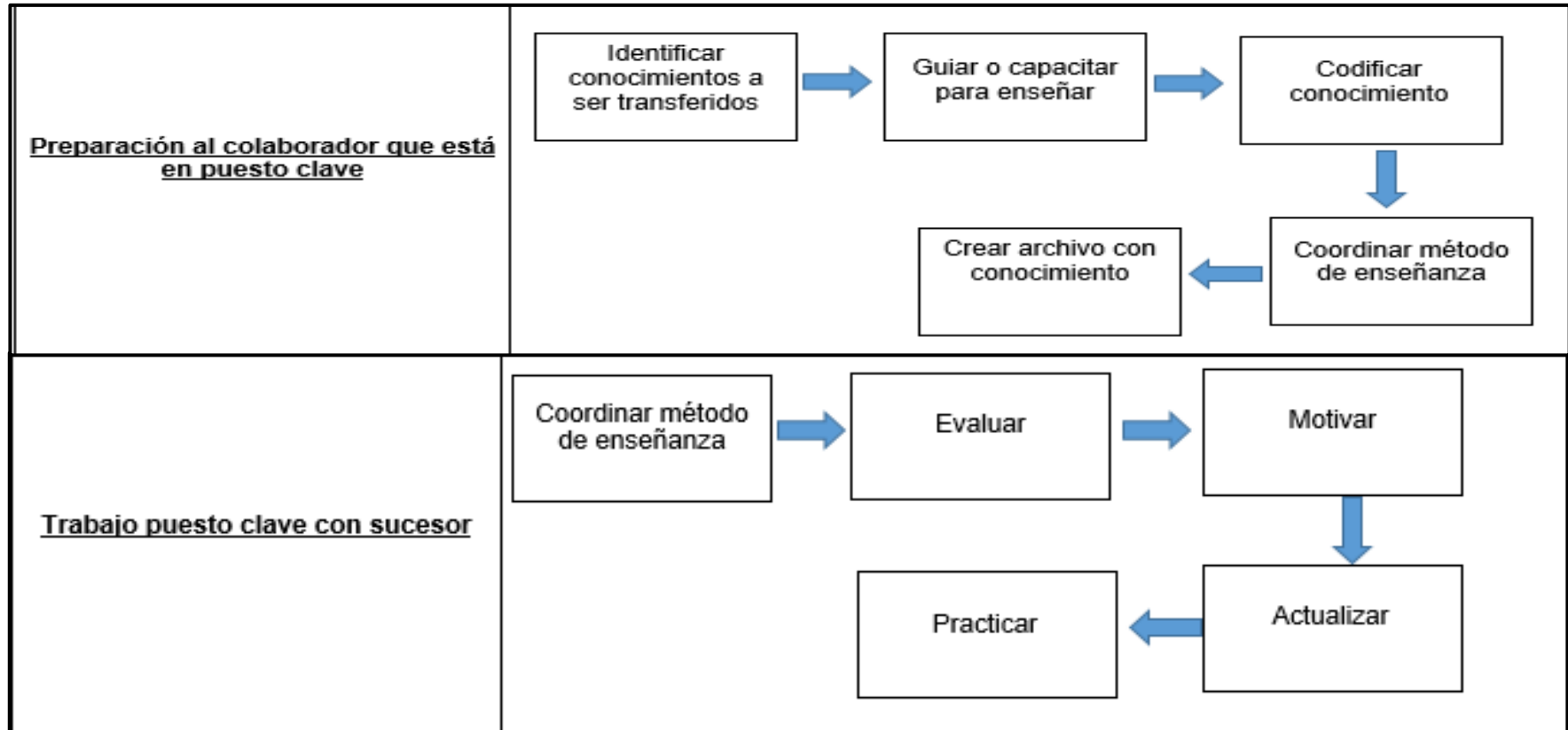




Elaborado por: Fátima Silva

Gráfico 5.8: Adecuación persona (sucesor) puesto (puesto clave)

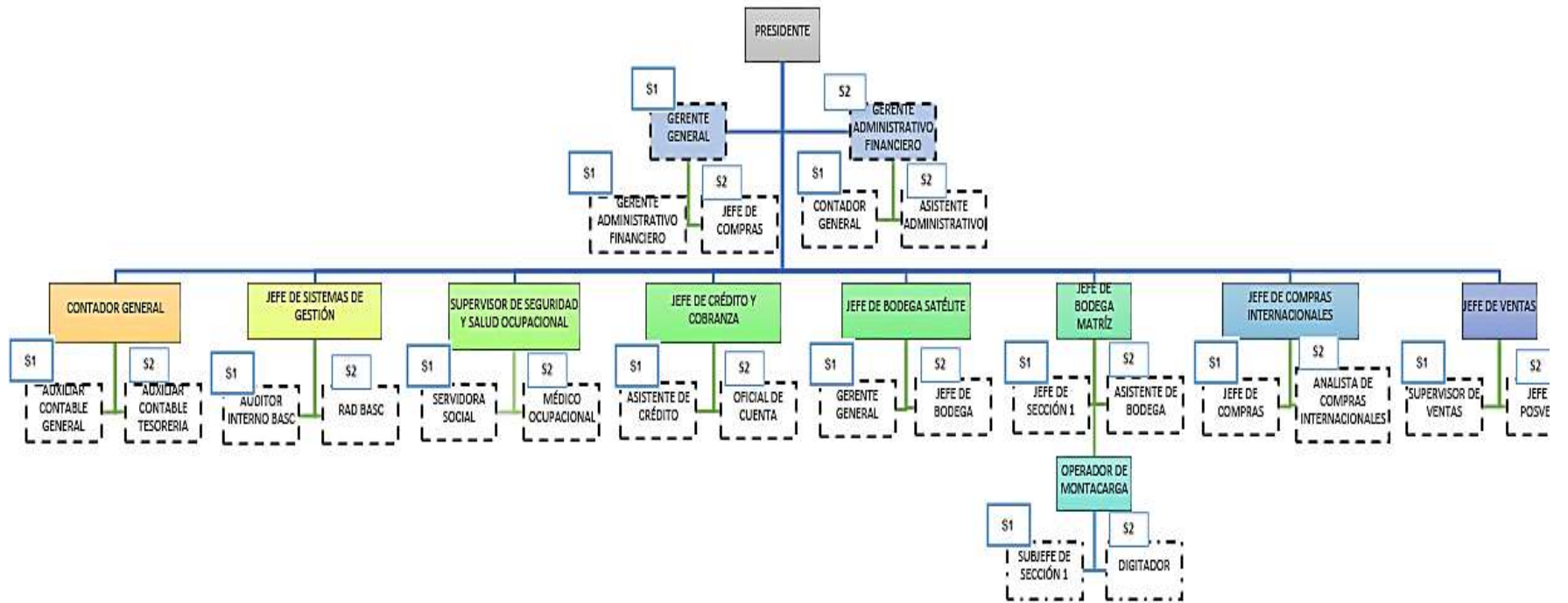




Elaborado por: Fátima Silva

5.4. Plan de sucesión:

Gráfico 5.9: Estructura del plan de sucesión



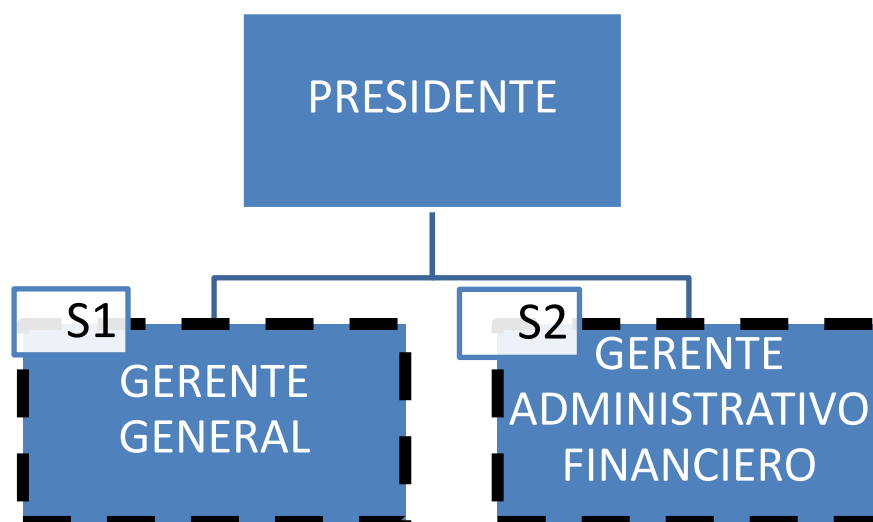
Elaborado por: Fátima Silva

5.5. Despliegues del pan de sucesión

Paso 1: identificación de sucesores

PRESIDENTE

Gráfico 5.10: Puesto clave y sucesores del presidente



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de presidente es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: gerente general y gerente administrativo financiero, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.2: Identificación de brechas y adecuación del presidente

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 GERENTE GENERAL			S2 GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
✓	Planeación estratégica (desarrollo y ejecución)	✓	Análisis financiero
	Operaciones y logística		Contabilidad general
	Finanzas	✓	Tributación
	Administración de personal	✓	Negociación
	Legal societario y laboral	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office nivel avanzado		Análisis de balances
	Comercialización y ventas		Control de presupuesto
			Estado de probabilidades
Adecuación: 33%		✓	Adecuación: 66 %
Brecha :67%			Brecha: 34%
PRESIDENTE			
Conocimiento del negocio			
Planeación estratégica			
Análisis financiero			
Tributación			
Negociación			
Manejo de paquetes utilitarios de office			

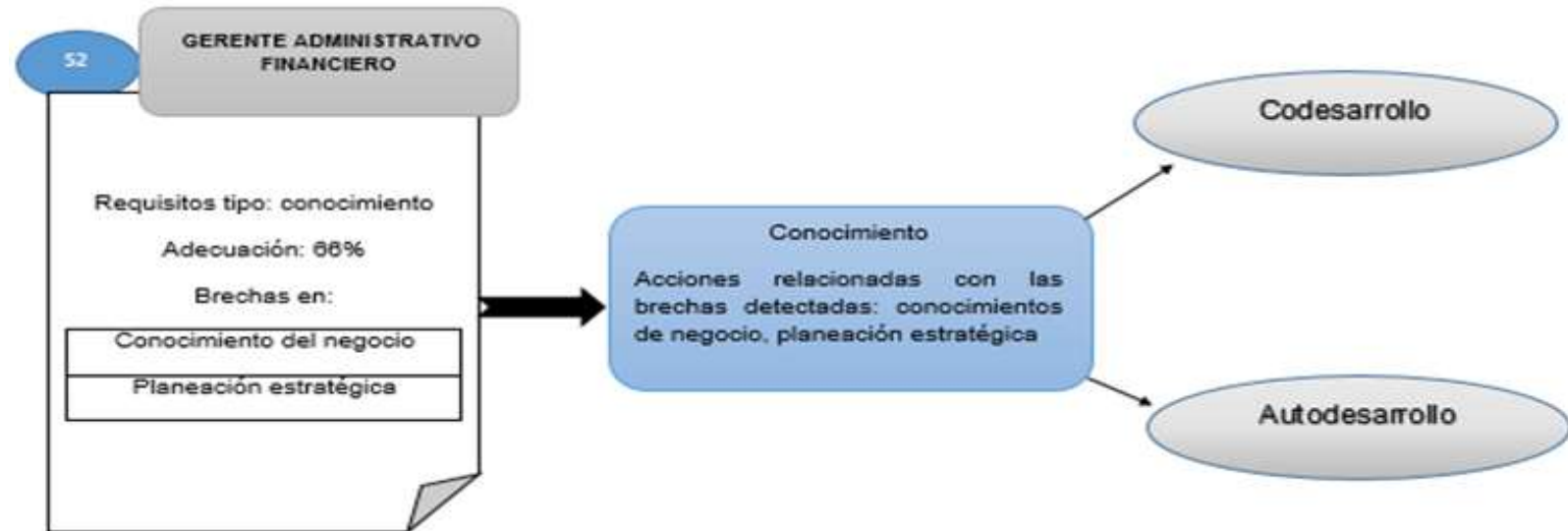
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S2 al tener cuatro de seis conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 66% del conocimiento. Como resultado se obtiene que el gerente administrativo financiero sea el sucesor del presidente.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.11: Conocimiento por adecuar al puesto de presidente y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

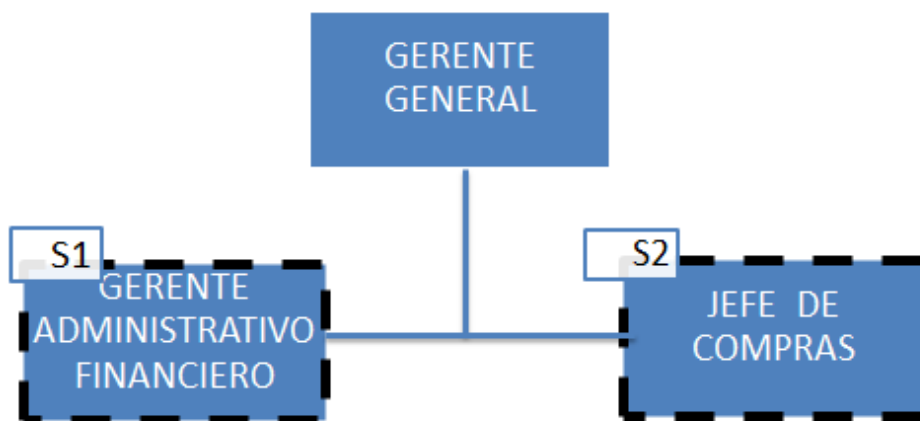
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 34%, tratándose de conocimiento, una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

Gerente General

Gráfico 5.12: Puesto clave y sucesores del gerente general



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de gerente general es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: gerente administrativo o financiero y jefe de compras, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.3: Identificación de brechas y adecuación del gerente general

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO			S2 JEFE DE COMPRAS
✓	Análisis financiero		Técnicas de negociación
	Contabilidad general	✓	Manejo de logística
	Tributación	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office intermedio
	Negociación		Manejo de stock
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office		Marketing
	Análisis de balances	✓	Indicadores financieros
	Control de presupuesto		Análisis de mercado
	Estado de probabilidades		Conocimiento en productos ferreteros
Adecuación: 28,57		✓	Adecuación : 42,85%
Brechas: 71,43 %			Brechas : 57, 15
GERENTE GENERAL			
Planeación estratégica (desarrollo y ejecución)			
Operaciones y logística			
Finanzas			
Administración de personal			
Legal societario y laboral			
Manejo de paquetes utilitarios de office nivel avanzado			
Comercialización y ventas			

Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S2 al tener tres de siete conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 42,85% del conocimiento. Como resultado se obtiene que el Jefe de compras es el sucesor del gerente general.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.13: Conocimiento por adecuar al puesto de gerente general y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

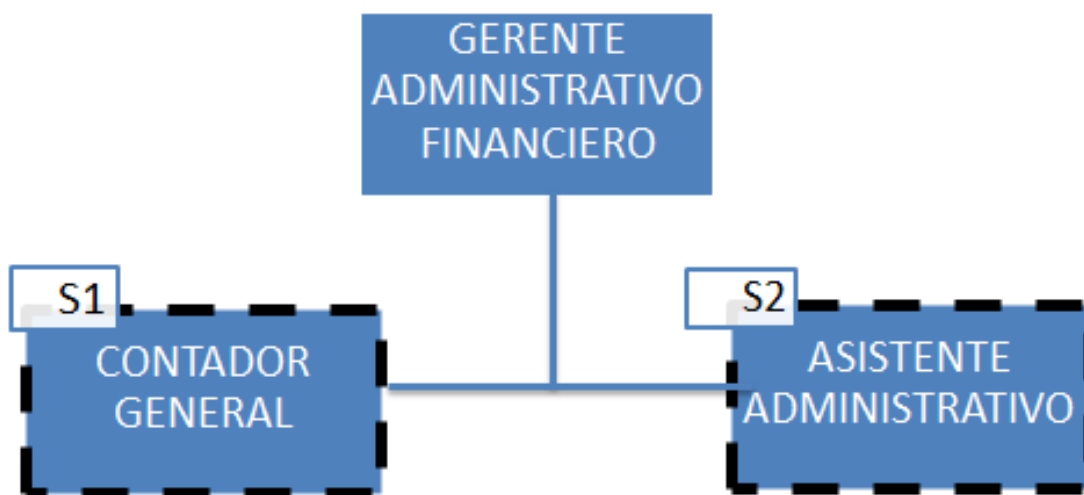
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 57,15 %, Es una brecha significativa, esto se puede interpretar como un cargo difícil de sustituir tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Gráfico 5.14: Puesto clave y sucesores del gerente administrativo financiero



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de Gerente Administrativo Financiero es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: Contador General y Auxiliar Contable General, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.4: Identificación de brechas y adecuación del gerente administrativo financiero

BRECHAS DE CONOCIMIENTO		
S1 CONTADOR GENERAL		S2 AUXILIAR CONTABLE GENERAL
✓	NEC´s	✓ Contabilidad general
	NIIF´s	✓ Manejo de paquetes utilitarios de office básico
✓	Tributación	
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office intermedio	
✓	Contabilidad	
✓	Análisis financiero	
✓ Adecuación: 50%		Adecuación :25%
Brecha: 50%		Brecha: 75%
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
	Análisis financiero	
	Contabilidad general	
	Tributación	
	Negociación	
	Manejo de paquetes utilitarios de office	
	Análisis de balances	
	Control de presupuesto	
	Estado de probabilidades	

Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S1 al tener cuatro de ocho conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 50 % del conocimiento. Como resultado se obtiene que el contador general es el sucesor del gerente administrativo financiero.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.15: Conocimiento por adecuar al puesto del gerente administrativo financiero y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

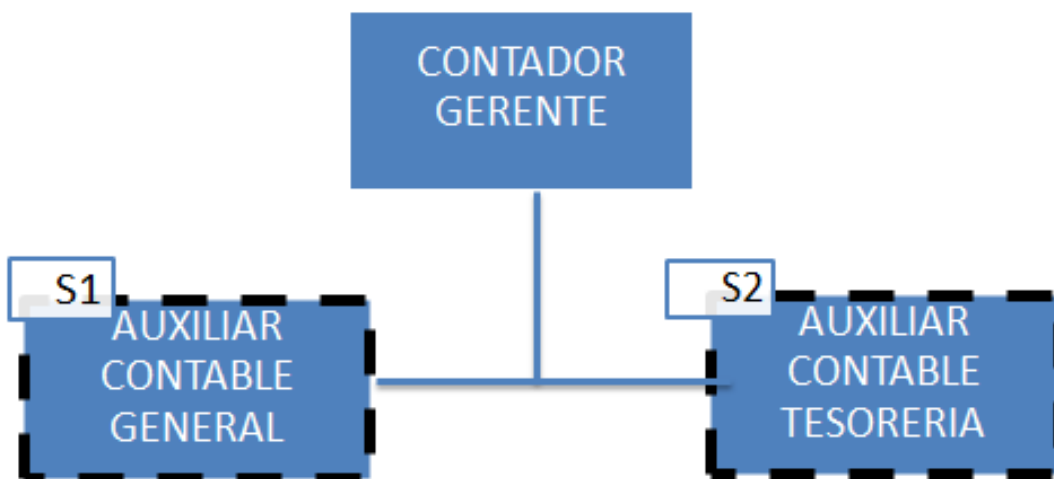
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 50%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

CONTADOR GENERAL

Gráfico 5.16: Puesto clave y sucesores del contador general



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de Contadora General es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: auxiliar contable general y auxiliar contable tesorería, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.5: Identificación de brechas y adecuación del contador general

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 AUXILIAR CONTABLE GENERAL			S2 AUXILIAR CONTABLE TESORERÍA
✓	Contabilidad general		Gestión de manejo con bancos: plataformas de cash management
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office básico	✓	NIF's
		✓	Manejo de paquetes utilitarios de office intermedio
	Cursando Gestión financiera en la UTA.		Título profesional de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría.
Adecuación: 33%			✓ Adecuación: 33%
Brecha: 67%			Brecha: 67%
CONTADORA GENERAL			
NEC's			
NIIF's			
Tributación			
Manejo de paquetes utilitarios de office intermedio			
Contabilidad			
Análisis financiero			

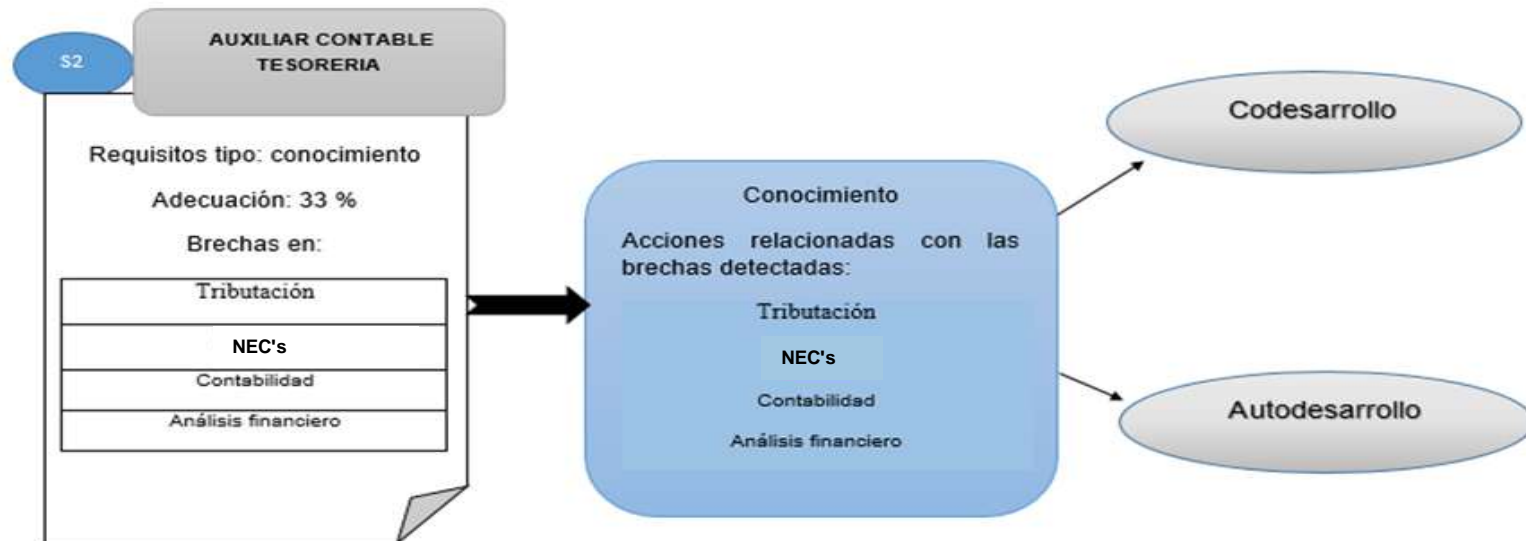
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), las brechas de los dos sucesores son las mismas 33% y 33%, en este caso se considera una característica como es la formación profesional, así se obtiene que la auxiliar contable tesorería es el sucesor del contador general.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.17: Conocimiento por adecuar al puesto de contador general y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

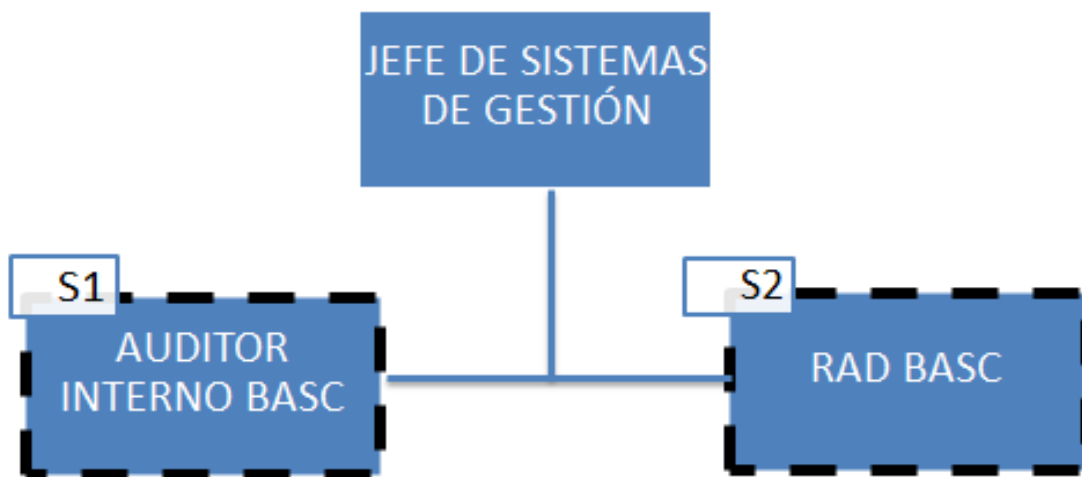
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 67%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

JEFE DE SISTEMAS DE GESTIÓN

Gráfico 5.18: Puesto clave y sucesores del jefe de sistemas de gestión



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de jefe de sistemas de gestión según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: auditor interno BASC y RAD BASC , a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.6: Identificación de brechas y adecuación del jefe de sistemas de gestión

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 Auditor interno BASC			S2 RAD BASC
	Generalidades de los Procesos de la empresa		Generalidades de los procesos de la empresa
✓	Generalidades de la Norma BASC	✓	Auditor Interno en Sistemas de Gestión BASC
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office Excel Básico	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office
✓	Norma ISO vigentes		
✓ Adecuación: 75%		Adecuación: 50%	
Brecha: 25%		Brecha 50%	
JEFE DE SISTEMAS DE GESTIÓN			
Normas ISO			
Normas BASC			
Gestión de procesos			
Manejo de paquetes utilitarios de office			

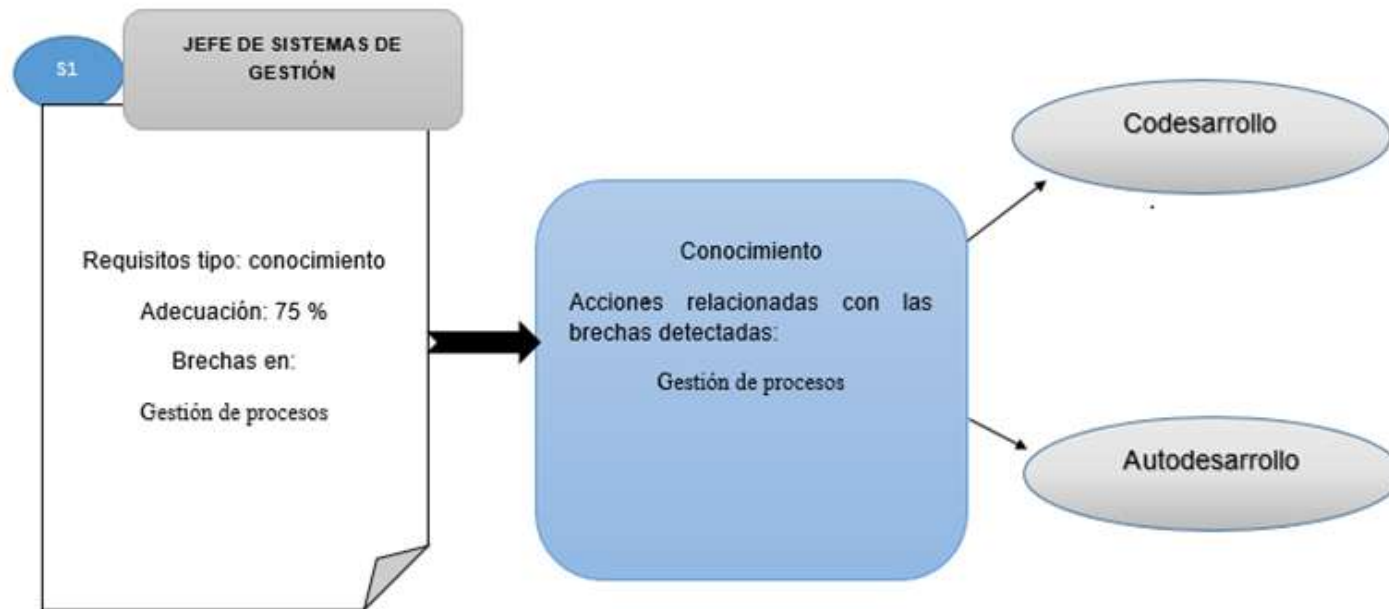
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S1 al tener tres de cuatro conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 75% del conocimiento. Como resultado se obtiene que el gerente administrativo financiero es el sucesor del presidente. En este caso la persona que ocupa el cargo clave también desempeña los dos puestos sucesores, considerando eso y en vista de que hay varios ocupantes en los dos cargos se elige al mejor perfil considerando factores como la experiencia y la formación académica.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.19: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de sistemas de gestión y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

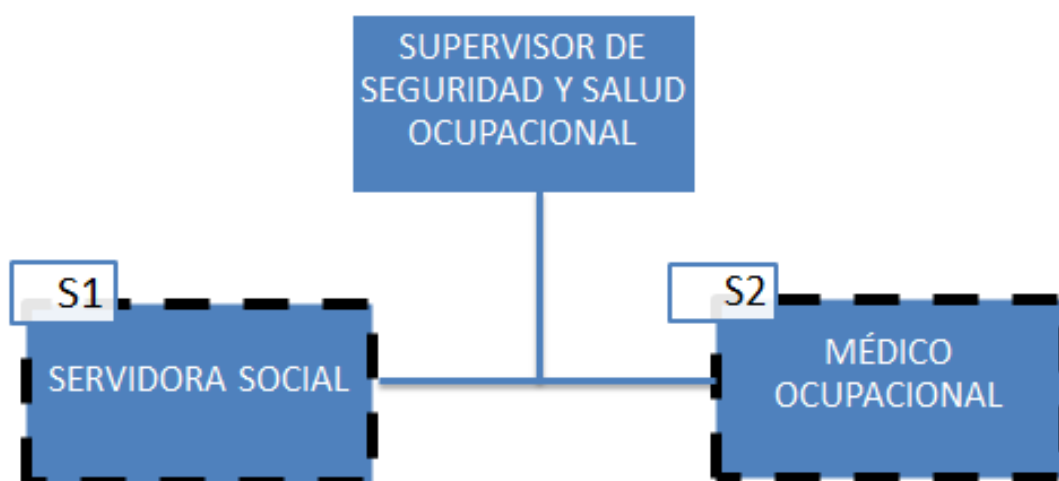
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 25%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Gráfico 5.20: Puesto clave y sucesores del supervisor de seguridad y salud ocupacional



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de supervisor de seguridad y salud ocupacional es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: servidora social y medico ocupacional, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2, Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.7: Identificación de brechas y adecuación del supervisor de seguridad y salud ocupacional

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 Servidora social			S2 Médico ocupacional
	Proyectos de Desarrollo Social	✓	Técnicas de identificación de riesgos ocupacionales, elaboración de profesiogramas
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office - Word, Excel – Intermedio	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office
✓	Páginas de Internet – MRL, IESS, Función Judicial, Ministerio del Interior		Implementación y administración de un dispensario médico
✓	Legislación vigente en materia laboral	✓	Gestión de salud
		✓	Seguridad ocupacional
Adecuación: 50%		Adecuación: 66,66%	
Brecha: 50%		Brecha: 30,4%	
Supervisor de seguridad y salud ocupacional			
Técnicas de identificación de riesgos ocupacionales, elaboración de profesiogramas			
Planes de emergencias y contingencia			
Administración del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional			
Legislación vigente en materia laboral y de seguridad ocupacional			
Manejo de paquetes utilitarios de office			
Aspectos IESS			

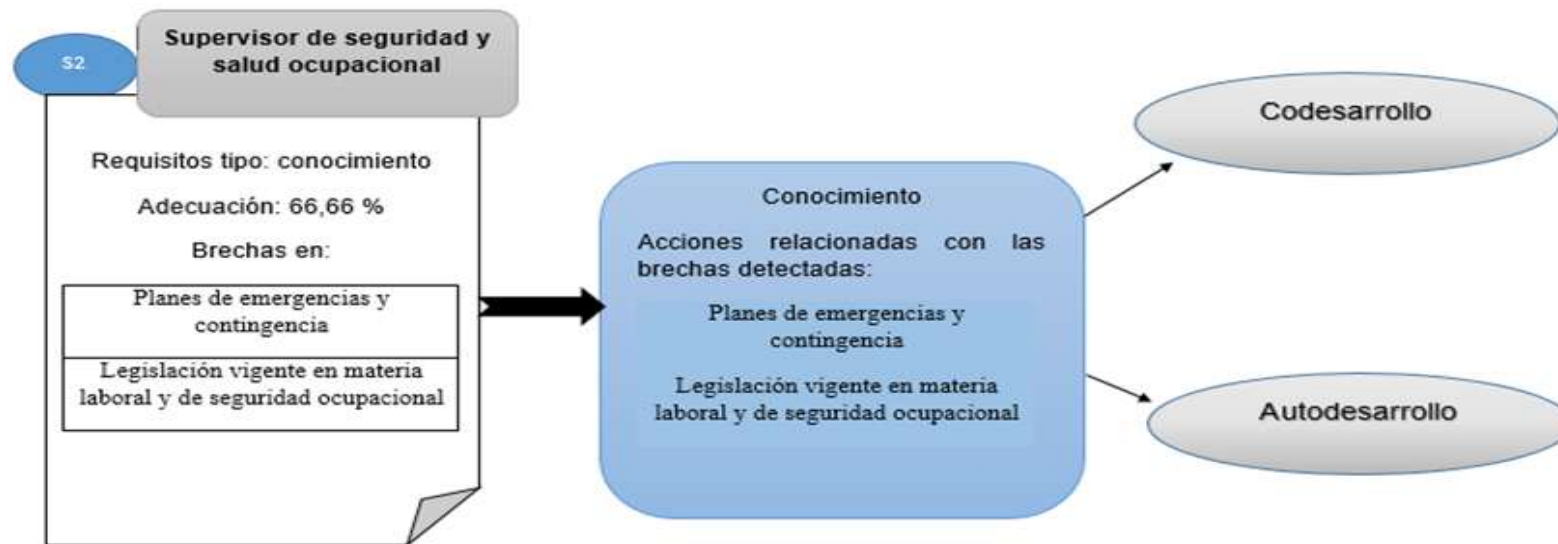
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S2 al tener cuatro de seis conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 66,66 % del conocimiento. Como resultado se obtiene que el médico ocupacional sea el sucesor del supervisor de seguridad y salud ocupacional.

Pasó 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.21: Conocimiento por adecuar al puesto del supervisor de seguridad y salud ocupacional y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

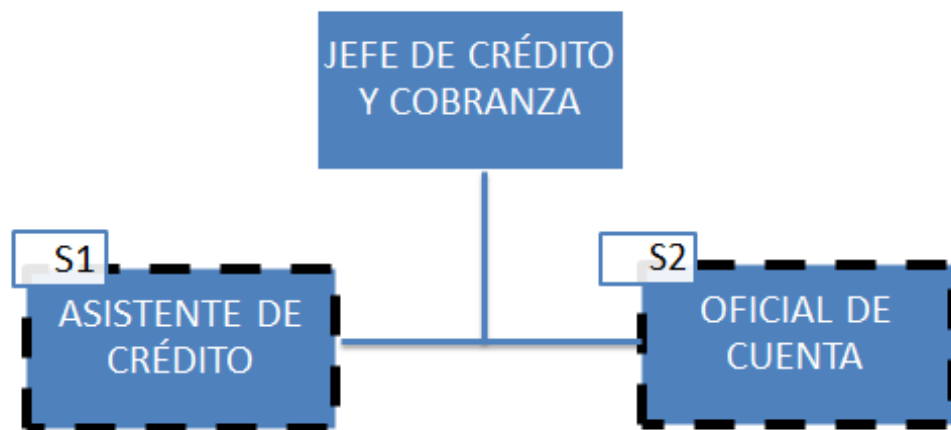
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 33,34%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA

Gráfico 5.22: Puesto clave y sucesores del jefe de crédito y cobranza



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de jefe de crédito y cobranza es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: asistente de crédito y oficial de cuenta, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.8: Identificación de brechas y adecuación del jefe de crédito y cobranza

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 Asistente de Crédito			S2 Oficial de cuenta 3
✓	Análisis de crédito		Leyes vigentes: ley de cheques, documentos mercantiles
✓	<u>Documentos mercantiles (letra de cambio, prendas, hipotecas, etc.)</u>		Nociones básicas tributarias: retenciones, facturas
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office nivel básico	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office: Excel-básico
✓	Análisis financiero		
<u>Adecuación: 66,66%</u>			Adecuación: 16,66%
<u>Brechas: 33,34%</u>			Brecha: 83,34%
JEFE DE CREDITO Y COBRANZA			
Análisis financiero, interpretación de indicadores financieros			
Dirección de personas, indicadores de desempeño de personas			
Calificación y análisis crediticio			
Manejo de paquetes utilitarios de office (Excel a nivel medio: tablas dinámicas)			
Atención al cliente y ventas			
Gestión de cobranzas y documentación mercantil			

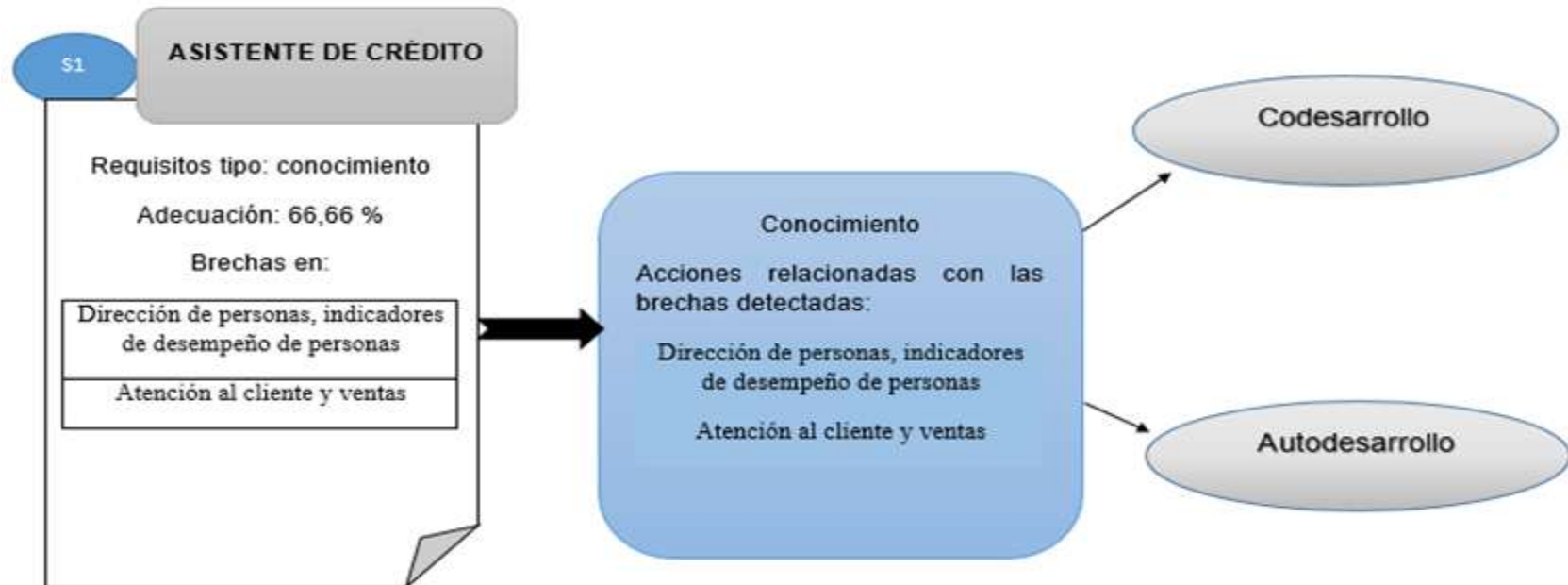
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S1 al tener cuatro de seis conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 66,66 % del conocimiento. Como resultado se obtiene que el asistente de crédito sea el sucesor del jefe de crédito y cobranza.

Pasó 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.23: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de crédito y cobranza y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

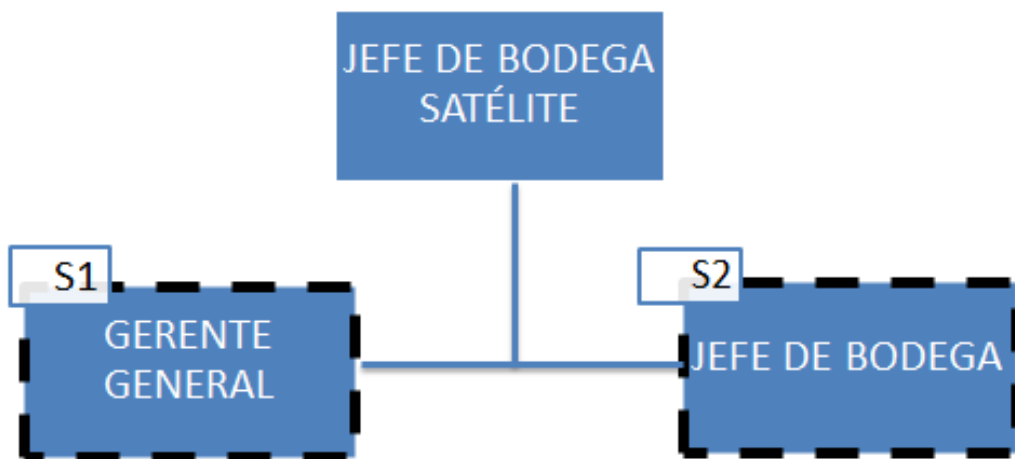
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 33,34%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

JEFE DE BODEGA SATÉLITE

Gráfico 5.24: Puesto clave y sucesores del jefe de bodega satélite



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de jefe de bodega satélite es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: gerente general y jefe de bodega , a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.9: Identificación de brechas y adecuación del jefe de bodega satélite

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 Gerente General			S2 Jefe de Bodega
	Planeación estratégica (desarrollo y ejecución)	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office nivel medio
✓	Operaciones y logística		Manejo de inventarios, ubicación de materiales dentro de bodegas, apilamiento de mercadería) y transporte
	Finanzas	✓	Conocimiento general de productos ferreteros
	Administración de personal	✓	Logística y Transporte
	Legal societario y laboral	✓	Kárdex
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office nivel avanzado		
	Comercialización y ventas		
Adecuación: 33,33%			✓ Adecuación: 66,66%
Brechas: 66,67%			Brechas: 33,34%
Jefe de bodega satélite			
Kárdex			
Indicadores de gestión			
Logística			
Elaborar reportes gerenciales de movimientos de inventarios, ventas, costos de transporte, tiempos extras del personal de bodegas satélites			
Conocimiento de los productos ferreteros			
Manejo de paquetes utilitarios de office			

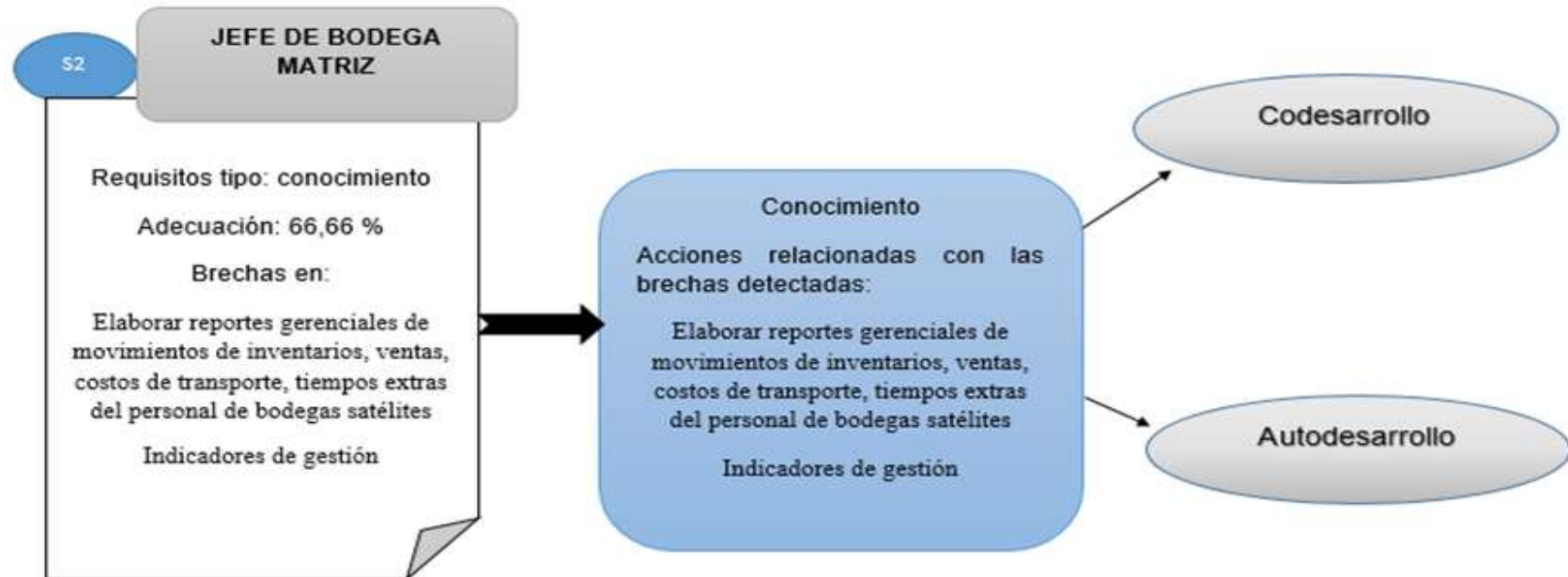
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S2 al tener cuatro de seis conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 66,66 % del conocimiento. Como resultado se obtiene que el jefe de bodega zonal es el sucesor del jefe de bodega satélite.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.25: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de bodega satélite y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

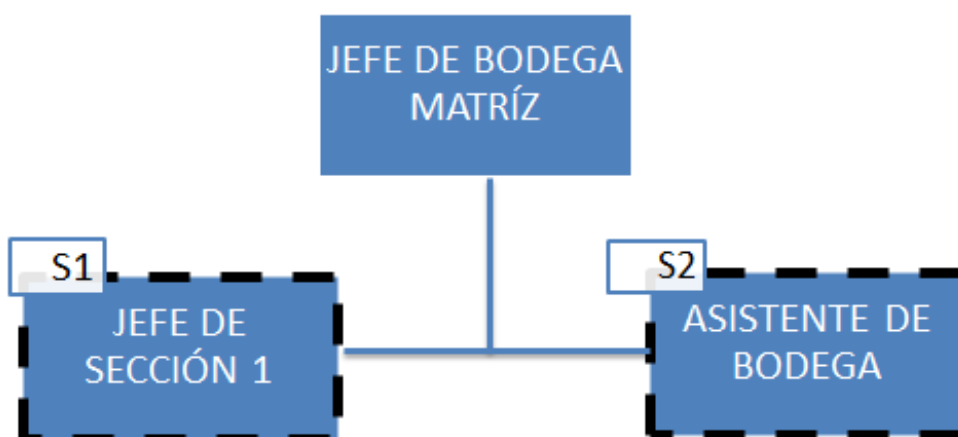
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 33,34%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

JEFE DE BODEGA MATRÍZ

Gráfico 5.26: Puesto clave y sucesores del jefe de bodega matriz



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de jefe de bodega zonal es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: jefes de sección 1 y asistente de bodega, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.10: Identificación de brechas y adecuación del jefe de bodega matriz

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 Jefe de sección 1			S2 Asistente de bodega
✓	Manejo de inventarios	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office básico
✓	Conocimientos de productos de ferretería	✓	Manejo de inventarios
✓	Almacenamiento en bodegas	✓	Capacidades de carga de los camiones
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office básico		
✓ Adecuación: 66,66%		Adecuación: 50%	
Brecha: 33,34		Brecha: 50%	
Jefe de bodega zonal			
Manejo de paquetes utilitarios de office nivel medio			
Manejo de logística (Manejo de inventarios)			
Conocimiento general de productos ferreteros			
Logística y Transporte			
Kárdex			
Ubicación de materiales dentro de bodegas, apilamiento de mercadería y transporte			

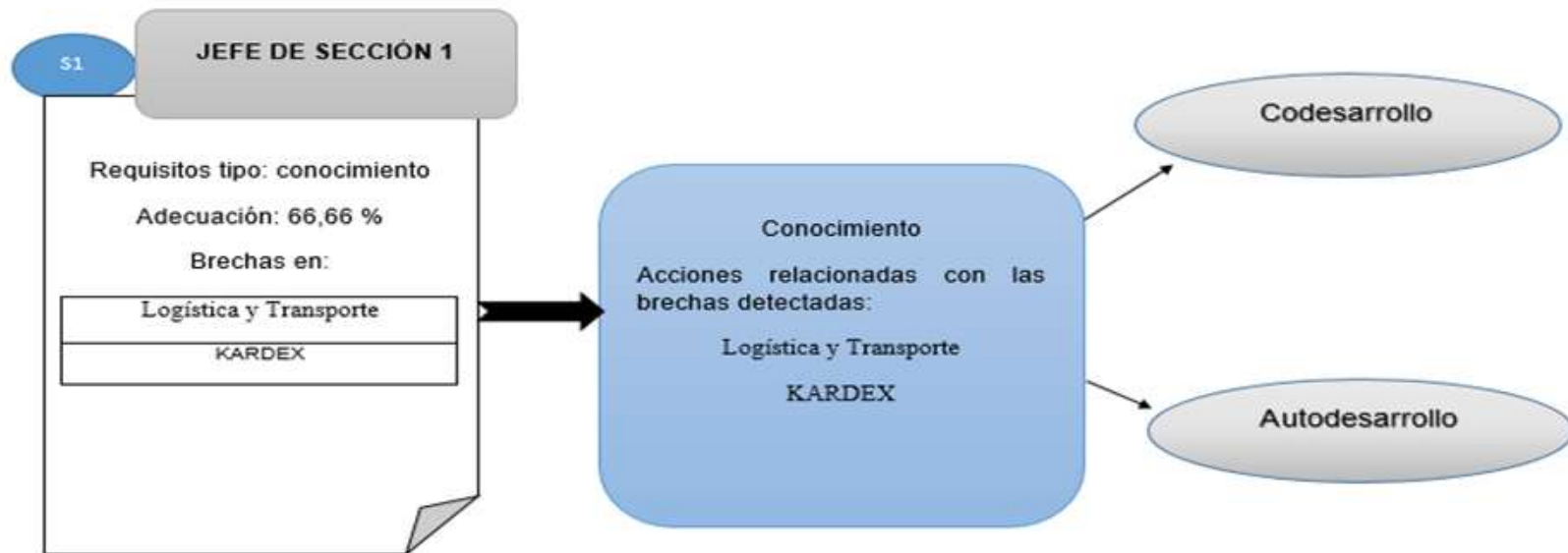
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S1 al tener cuatro de seis conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 66,66 % del conocimiento. Como resultado se obtiene que el jefe de sección 1 es el sucesor del jefe de bodega de matriz o zonal.

Pasó 3, Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.27: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de bodega matriz y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

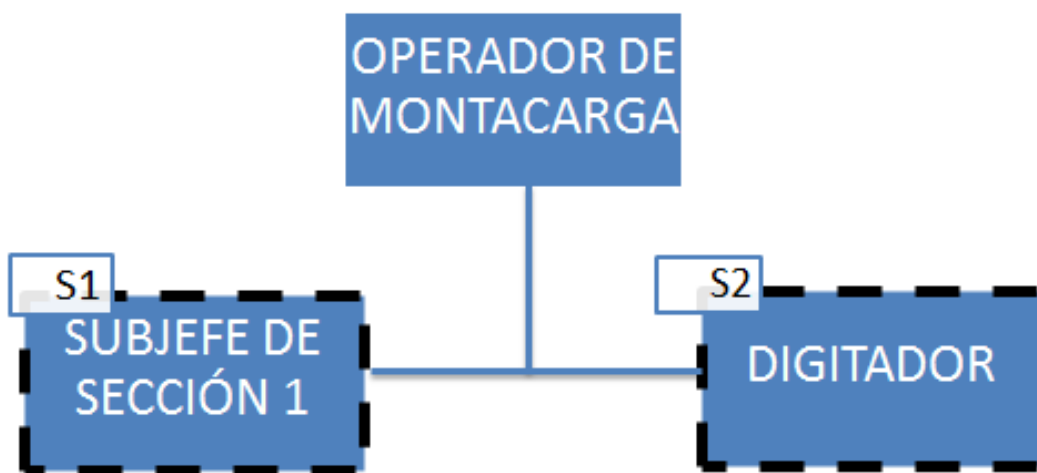
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 33,34%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

OPERADOR DE MONTACARGA

Gráfico 5.28: Puesto clave y sucesores del operador de montacarga



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de operador de montacarga es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: subjefe de sección 1 y digitador, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2, Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.11: Identificación de brechas y adecuación del operador de montacarga

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 Jefe de sección 1			S2 Digitador
	Manejo de inventarios		Manejo de paquetes utilitarios de office básico
	Conocimientos de productos de ferretería		
	Almacenamiento en bodegas		
	Manejo de paquetes utilitarios de office básico		
Adecuación: 0%		Adecuación: 0%	
Brechas: 100%		Brecha:100%	
Operador de Montacarga			
Operación de maquinaria pesada			
Conocimientos mecánicos y eléctricos básicos			
Normas básicas de seguridad industrial			
Licencia de prevención para manejo seguro de montacargas			

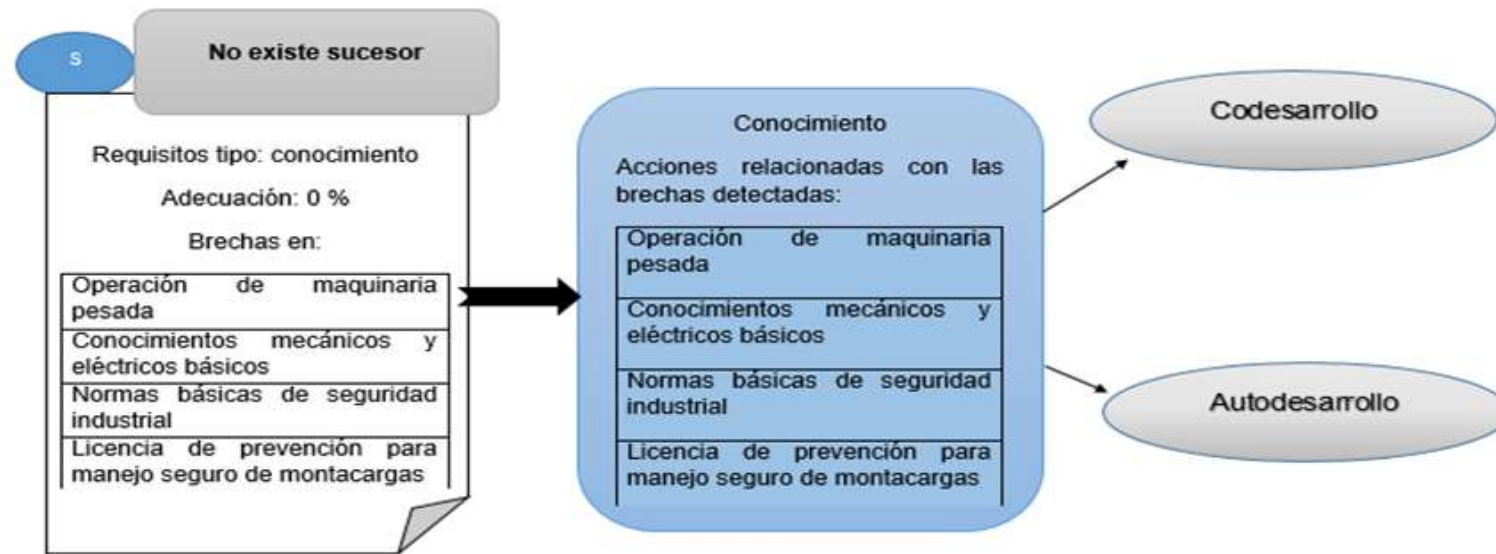
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha del 100% por los dos posibles candidatos. Esto tiene un significado de que ninguna otra persona dentro de la empresa posee el conocimiento para poder sustituir a este cargo, existen dos montacargistas pero no pueden suplantarse mutuamente dado el motivo que cada uno tiene una sección y al suplantar al otro el proceso se detiene.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.29: Conocimiento por adecuar al puesto del operador de montacarga y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

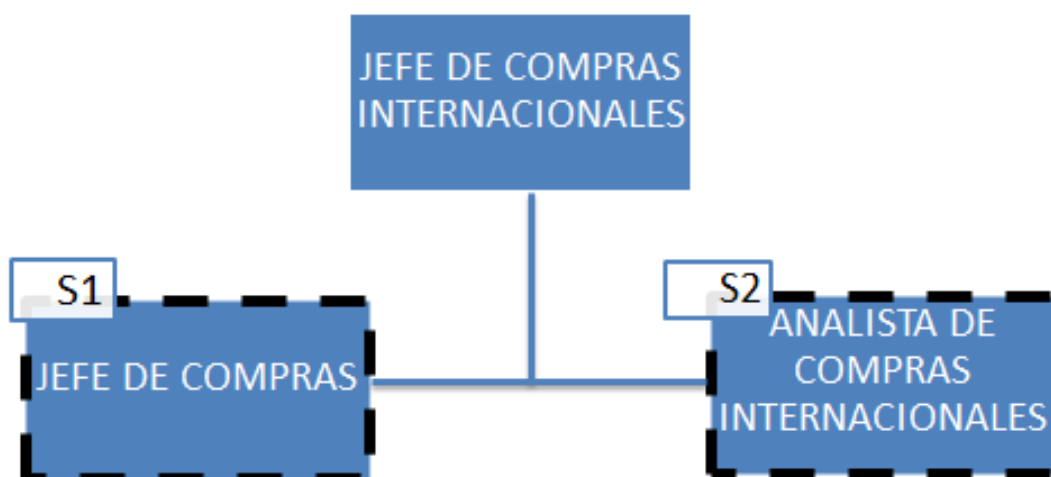
Análisis:

No existe adecuación persona- puesto de ningún sucesor se evidencia con una brecha del 100% tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo a un miembro de bodega.

Paso 1: Identificación de sucesores

Jefe de Compras Internacionales

Gráfico 5.30: Puesto clave y sucesores del jefe de compras internacionales



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de Jefe de compras internacionales es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: jefe de compras y analista de compras internacionales, a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2: Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.12: Identificación de brechas y adecuación del jefe de compras internacionales

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 JEFE DE COMPRAS			S2 ANALISTA DE COMPRAS INTERNACIONALES
	Técnicas de negociación	✓	Dominio de partidas arancelarias
✓	Manejo de logística	✓	Inglés avanzado
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office intermedio		Manejo de stock mínimos y máximos
	Manejo de stock	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office
	Marketing	✓	Conocimientos en material ferretero
	Indicadores financieros		Negociación internacional
	Análisis de mercado		
✓	Conocimiento en productos ferreteros		
Adecuación: 33,33%			✓ Adecuación: 55,55%
Brecha: 66,67%			Brecha: 44,45%
JEFE DE COMPRAS INTERNACIONALES			
Negociación internacional			
Procesos de importaciones			
Manejo de software de importaciones vigentes			
Manejo de inventarios – logística internacional			
Dominio de partidas arancelarias			
Inglés avanzado			
Manejo de paquetes utilitarios de office intermedio			
Conocimiento en productos ferreteros			
Comercio exterior			

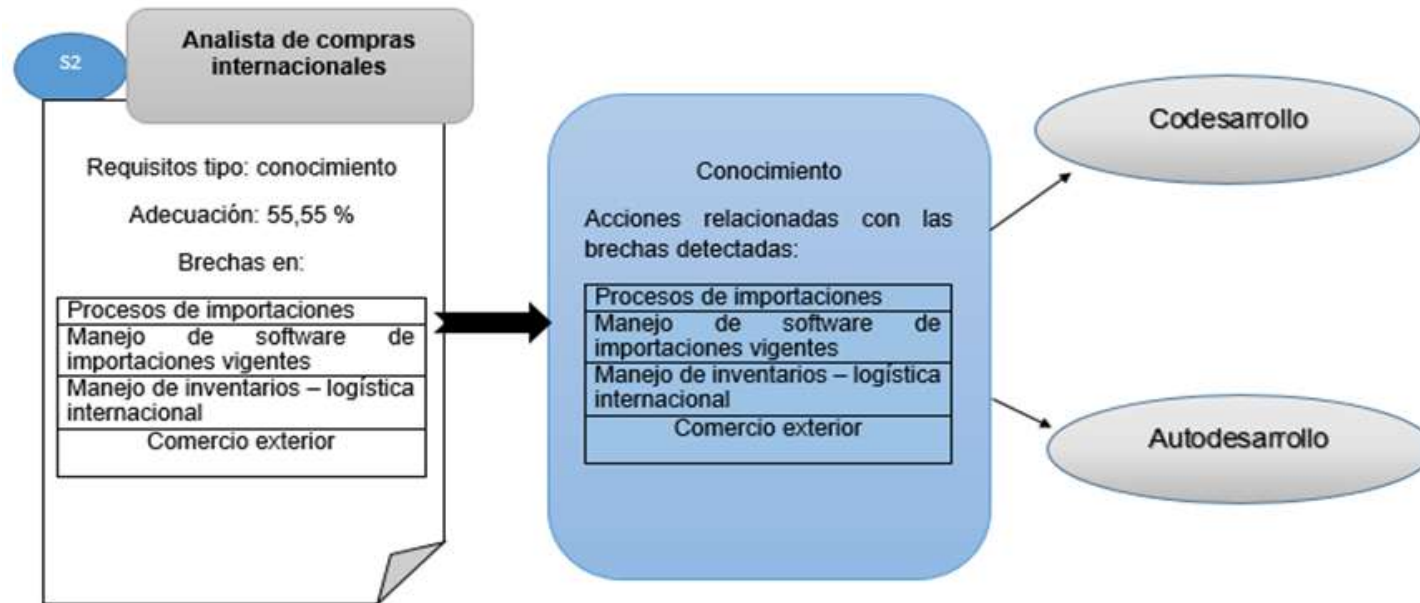
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S2 al tener cinco de nueve conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 55,55 % del conocimiento. Como resultado se obtiene que el analista de compras internacionales sea el sucesor del jefe de compras internacionales.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.31: Conocimiento por adecuar al puesto de jefe de compras internacionales y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

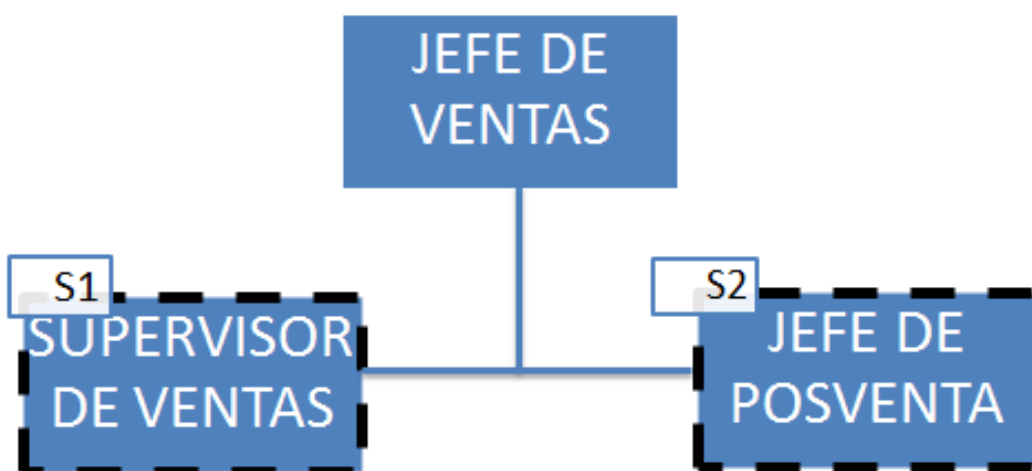
Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 44,45%, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

Paso 1: Identificación de sucesores

JEFE DE VENTAS

Gráfico 5.32: Puesto clave y sucesores del jefe de ventas



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

El cargo de Jefe de ventas es según la matriz realizada un puesto clave, se le asignan dos sucesores: supervisor de ventas y jefe de posventa , a continuación se procede a identificar el conocimiento que cada uno posee para sacar una brecha y ver cuál de los dos sucesores se acoge más su perfil al cargo del puesto crítico.

Paso 2, Identificación de brechas y adecuación

Tabla 5.13: Identificación de brechas y adecuación del jefe de ventas

BRECHAS DE CONOCIMIENTO			
S1 SUPERVISOR DE VENTAS			S2 JEFE DE POSVENTA
✓	Gestión de ventas de productos del sector ferretero		Manejo de inventarios
✓	Conocimiento del territorio de ventas	✓	Manejo de paquetes utilitarios de office
✓	Supervisión de personal		Contabilidad básica
✓	Productos de la empresa (ferretería, gasfitería, material eléctrico, materiales de construcción)	✓	Productos de ferretería
✓	Técnicas de ventas		Generalidades de los procesos de la cadena de valor de la empresa
✓	Conceptos básicos de entorno macroeconómico		
✓	Manejo de paquetes utilitarios de office		
✓ Adecuación: 87,5%		Adecuación: 25%	
Brecha: 12,5		Brecha: 75%	
JEFE DE VENTAS ZONAL			
Gestión de ventas de productos del sector ferretero			
Conocimiento del territorio de ventas			
Supervisión de personal			
Productos de la empresa (ferretería, gasfitería, material eléctrico, materiales de construcción)			
Técnicas de ventas			
Conceptos básicos de entorno macroeconómico			
Negociación			
Manejo de paquetes utilitarios de office			

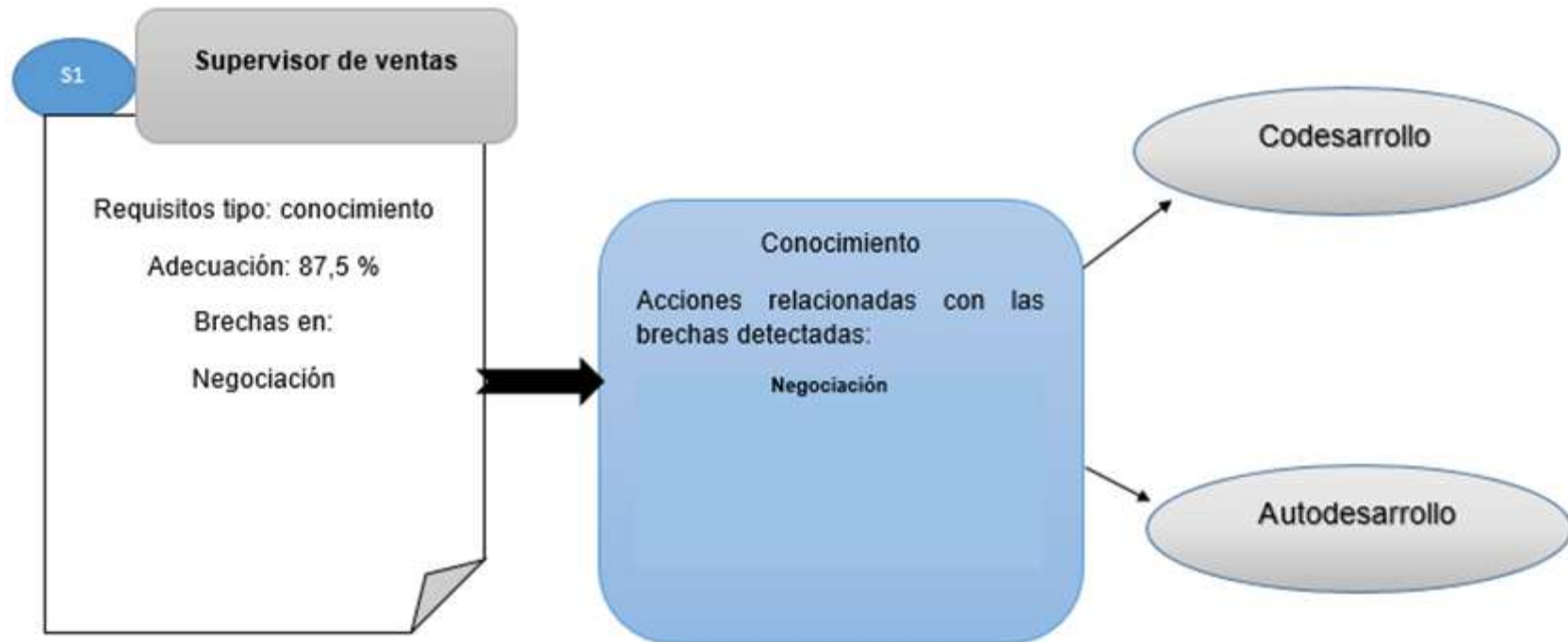
Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

Se marca con colores los cuadros del tipo de conocimiento que poseen los posibles sucesores y que coincide con el del puesto crítico, se utiliza el color celeste para el S1 (sucesor uno) y verde para el S2 (sucesor dos), obteniendo una brecha menor del S1 al tener siete de ocho conocimientos iguales al del puesto clave, lo que significa que hay una adecuación del 87,5 % del conocimiento. Como resultado se obtiene que el supervisor de ventas es el sucesor del jefe de ventas zonal.

Paso 3: Conocimiento por adecuar al puesto y programas de preparación

Gráfico 5.33: Conocimiento por adecuar al puesto del jefe de ventas y programas de preparación



Elaborado por: Fátima Silva

Análisis:

La adecuación persona- puesto se evidencia con una brecha del 12,5 %, tratándose de conocimiento una posible solución es un codesarrollo el cual debe ir de la mano del autodesarrollo.

4.3. Políticas de transferencia de conocimientos:

Las siguientes políticas son creadas como un indicador, para que se transfiera debidamente el conocimiento, considerando que una organización que incorpore en su gestión de talento humano a la transferencia del conocimiento debe tener el propósito de fomentarlo por medio de estas políticas.

- ❖ Disposición del colaborador que ocupa un puesto clave a compartir su conocimiento.
- ❖ Para la efectiva sucesión los puestos de trabajo deben ser diseñados para trabajar en equipo.
- ❖ Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza.
- ❖ En el proceso de selección se considerarán criterios basados en los comportamientos.
- ❖ Recompensar el intercambio de conocimiento por medio de incentivos grupales.
- ❖ El colaborador que reciba una capacitación se comprometerá en transferir el conocimiento a su sucesor en un lapso de 3 meses.

- ❖ Una vez que el colaborador del puesto clave entrene a su sucesor se procederá a evaluar el conocimiento, para que el sucesor se mantenga en este programa deberá cumplir con un 80% de respuestas positivas en la evaluación.

- ❖ Para el aseguramiento de la transferencia del conocimiento se procede a llevar registro de asistencia, el horario será coordinado previamente entre el mentor y el sucesor.

- ❖ Para ser considerado parte del programa de transferencia del conocimiento el colaborador debe cumplir seis meses de trabajo dentro de la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES:

- ❖ Se concluye que la identificación de puestos claves es sumamente importante en las organizaciones porque permite desarrollar programas que ayuden a la retención de personal que aporta y es importante para la organización, también ayuda a identificar en qué personas invertir y que esta inversión no sea una pérdida sino un beneficio mutuo tanto para la empresa como para el trabajador.

- ❖ Se determina que los puestos sucesores en su mayoría presentan brechas significantes con el cargo crítico, lo que significa que el conocimiento no se está gestionando de forma correcta en la organización esto se debe a que no se le da la importancia del caso a este proceso o no ha sido considerado de interés, el único tema relacionado al cual la empresa gestiona es el de capacitación, el cual no es suficiente para la transferencia de conocimientos, dado que hay muchos conocimientos que no se puede impartir por medio de capacitación sino de la enseñanza personalizada y práctica de un experto como es el ocupante del puesto.

- ❖ La implementación de un sistema de transferencia del conocimiento es importante en una organización que aún no trabaja sobre este tema, considerando los diferentes aspectos propuestos en los cuales se incorpore al programa a colaboradores que tengan características específicas, como es el trabajo en equipo, predisposición a aprender y compartir el conocimiento, generar en la empresa una cultura no solo de aprendizaje individual sino de aprendizaje y enseñanza colectiva, comprometiendo en los diferentes factores a los colaboradores por medio de políticas claras y que abarquen el aspecto motivacional de los participantes.

- ❖ El sistema es válido para la empresa beneficiaria al ser un aporte importante, pues se propone una idea clara, objetiva y original sobre uno de los procesos que actualmente no se trata a profundidad.

6.2. RECOMENDACIONES:

- ❖ Se recomienda actualizar la matriz de puestos claves siempre que exista un nuevo puesto, de igual manera se observó que la matriz existente tiene cargos que no están ocupados los cuales no deberían constar en la matriz. También se sugiere en vista de que el personal actualmente desconoce qué es personal clave, informar a los colaboradores que ocupan un puesto clave y dar capacitaciones donde se explique a nivel organizacional que significa, de que se trata, como manejarlo y la importancia que conlleva esto.

- ❖ En vista de que el manual de funciones existente en la empresa no tiene actualizado los conocimientos en cada puesto de trabajo, se recomienda hacer una actualización por medio de entrevistas a cada colaborador, también es importante dar a conocer al sucesor que al poder ocupar un puesto clave así sea de forma eventual adquirirá más conocimientos, como motivación se recomienda certificar los conocimientos, para enriquecer el perfil personal del colaborador.

- ❖ Utilizar el sistema planteado por las ventajas competitivas que traen a una organización, al ser innovador y abarcar un aspecto en la gestión del talento humano que no se trata actualmente en nuestro medio y de esta forma empezar a fomentar una nueva cultura basada en el conocimiento y en la transferencia de éste evitando así que cuando se ausente una persona se vean afectados los procesos organizacionales, también este sistema permite mantener actualizado los temas de capacitación a tratar, para así ir mejorando el nivel de conocimiento de los sucesores y del personal en general si es que el sistema se quiere aplicar a nivel organizacional.

- ❖ Mantener actualizados los datos que se incorporan en los formatos y matrices para efectuar una aplicación objetiva que se acople a la realidad de la empresa y las necesidades que vayan surgiendo.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica

(2009) “*Gestión del talento humano*” tercera edición: México McGraw Hill.

(2009) *Construyendo Talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Argentina: Ediciones Granica.

(2009) *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo 2: 1.500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Argentina: Ediciones Granica.

(2010) *Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Tomo 3: Las preguntas más utilizadas de evaluación*. Buenos Argentina: Ediciones Granica.

Argumentación de la matriz de puestos claves según el aspecto BASC.

<http://www.wbasco.org/>

Bueno, E.; Rodríguez, P. y Salmador, M. P. (1999): “*Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: análisis de experiencias en la empresa española*”. Zaragoza. Actas X Congreso AECA.

Chiavenato, I. (2009). “*Administración de Recursos Humanos*”, Quinta edición: México McGraw Hill.

- Chiva, R. (2002), *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: Implicaciones en la gestión del diseño del producto*. Ediciones Athenea.
- Clutterbuc, K. (2015) *"Mentoring técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad"*. Barcelona: Ediciones PROFIT.
- Coss, R (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*: México, ediciones Limusa.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998): *"Working Knowledge"*. Boston. Harvard Business Scholl Press.
- Equipo de investigación EKOS y Unidas de Análisis Económico de Corporación EKOS (2013). *EKOS ranking 1000 empresas*. Ecuador.
- Feria, V. (2009), *propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento científico-tecnológico para México para la obtención del grado de doctor en ingeniería industrial por la universidad Politécnica de valencia ´ Valencia, España*.
- Fernandez, E. Junquera, B, Del Brio, J (2009). *Iniciación a los negocios aspectos directivos*. España: Ediciones Paraninfo.
- Freire, K (2012). *"Análisis de cargos para asegurar la continuidad de los puestos claves de trabajo en la empresa PRODEGEL S.A"* : Repositorio UTA.
- Gamboa, C. (2010), *Módulo de Formación y desarrollo*, Ecuador

García, A. García, J. M. Piñeiro, P. (2009), *Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16.

Gestión laboral. <http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/para-saber-con-quien-contar/>

Gibson, James L. (2006), *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. -- 12a.Ed. -- México, D.F., México : McGraw-Hill2006

GLOSARIA.<http://www.empresayeconomia.es/aplicaciones-para-empresas/kardex-que-es.html>

Grossman, G. & Helpman, E. (1991), *Innovation and Growth. Technological Competition in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Jordán, D. (2012). "El sistema de gestión BASC y su incidencia en las importaciones de la empresa Megaprofer S.A. Ambato, Repositorio UTA.

Lundvall, B. & Johnson, B. (1994), 'The learning economy', *Journal of Industry Studies* 1(2), 23–42.

Martínez, C. (2011) Teórica de la argumentación y enfoque sistémico de la organización. GESTIOPOLIS.

Midori Akamine, (2011). Gestión laboral. APTiTUS

- Newman, B.D. y K.W. Conrad, KM (2000). *Characterization Framework, Proc. of the Third Int. Conf. on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM2000)* Basel, Switzerland.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997): "*The knowledge-creating company*". Nueva York Oxford University Press.
- Paniagua, E. (2013). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Murcia: Ediciones Editum.
- Perea, José Luis. *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Vol. 9, facultad de psicología de la UNMSM, 2006.
- Scarborough, H. (2003): "*Knowledge management, HRM and the innovation process*", *International Journal of Manpower*, vol. 24, n. 5, pp. 501-516
- Schienstock, G. (2001), *Informational Societies. Understanding the Third Industrial Revolution*, Tampere University Press, London, chapter *From Technological Control of Production Towards a Meaning Based Coordination of Action: New ICT Applications and an Alternative Organisation Logic*.
- Sveiby, K. (1997), *The New Organisational Wealth Managing and measuring Knowledge Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco

Teoría sistémica con enfoque a la organización.
<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-argumentacion-y-enfoque-sistemico-de-la-organizacion/>

Teorías para fundamentar la matriz de puestos claves.
<http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/para-saber-con-quien-contar/>

Zack, M. (2003), *'Rethinking the knowledge-based organization'*, MIT Sloan management review.

GLOSÁRIO

- ❖ **MENTOR:** También es llamado jefe entrenador, generalmente se le asigna a la persona designada como sucesor, asumen el rol de entrenador.

- ❖ **CODESARROLLO:** Conjunto de acciones que realiza una persona al asistir a una actividad de formación guiada de un instructor, para desarrollar sus conocimientos.

- ❖ **AUTODESARROLLO:** es un método reciente que se incorpora a las buenas prácticas de aprendizaje organizacional, por medio de acciones que realiza una persona por iniciativa para mejorar en el ámbito laboral, consta de guías a manera de instructivos o manuales tanto para el usuario directo como para el jefe y responsables de recursos humanos

- ❖ **BRECHAS:** es el margen de diferencia existente entre lo requerido y lo real.

- ❖ **ADECUACIÓN:** es el grado de adaptación persona-puesto involucra varios aspectos entre ellos el conocimiento.

- ❖ **KARDEX:** Es una tarjeta de control, utilizada para inventarios, registros y otros procesos de mercancía que se tiene en una empresa.

- ❖ **POTENCIACIÓN:** se orienta a potencializar al personal que tienen la responsabilidad de supervisión de grupos o personas, se ejecutan por medio de programas de desarrollo.

- ❖ **CALIFICACIÓN:** es de importancia porque tiene la información cualitativa y cuantitativa del personal de la organización se obtiene mediante la aplicación de pruebas.

- ❖ **HABILITACIÓN:** es un proceso de la gestión del talento humano que se encarga de la planificación, organización, ejecución y control de los programas de formación y capacitación de personal.

- ❖ **CAPTACIÓN:** es un proceso importante de recursos humanos, debido a la toma de decisiones que este proceso incluye, tiene la función de escoger candidatos que cubran con las necesidades empresariales, este proceso incluye: reclutamiento, selección e inducción.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista estructurada

NOMBRE _____
TITULO DEL PUESTO _____
DEPARTAMENTO _____

a. ¿Existe reemplazos determinados y formalizados para los puestos claves?

.....
.....
.....
.....
.....

b. ¿Las personas que ocupan puestos claves, conocen que ocupan dichos puestos?

.....
.....
.....
.....

c. ¿Cuál es el proceso que se llevar a cabo cuando un trabajador que está dentro de los puestos críticos se ausenta?

.....
.....
.....
.....

d. ¿Cómo se llena esa brecha de conocimientos dentro de la empresa?

.....
.....
.....
.....

e. ¿Se han reportado demoras o paro de proceso cuando se ausenta alguien de los puestos críticos?

.....
.....
.....
.....

f. ¿Hasta cuánto tiempo se considera aceptable un reemplazo eventual?

.....
.....
.....
.....

g. Existen políticas de transferencia de conocimiento, reconocimiento a sucesores y elección de sucesores?

Detalle:

.....
.....
.....
.....

Anexo 2

HERRAMIENTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

CARACTERIZACIÓN DE PUESTOS

NOMBRE _____
 TITULO DEL PUESTO _____
 DEPARTAMENTO _____
 NOMBRE DEL SUPERVISOR _____
 TITULO DEL SUPERVISOR _____

Este cuestionario tiene la finalidad de corroborar con un trabajo de investigación en el cual se estudiara la importancia de su puesto de trabajo. Por favor responder las preguntas que se presentan a continuación:

1. ¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión?

	SI
	NO
	EN RARAS OCACIONES

2. Señale los motivos por los que debe ausentarse eventualmente de su lugar de trabajo

	Vacaciones
	Salud
	Familia
	Motivos propios de trabajo

3. ¿En las ocasiones que usted se ausenta eventualmente de su lugar de trabajo las funciones de su proceso continúan con normalidad?

	SI
	NO
	EN RARAS OCACIONES

4. ¿Cuándo usted se ausenta por cualquier motivo de su lugar de trabajo tiene quien lo reemplace y realice sus funciones? En el caso que su respuesta sea SI, por favor describa el nombre del cargo que desempeña la persona que lo reemplaza

	SI
	NO

(Cargo de la persona que lo reemplaza)

5. ¿Usted participa en la toma de decisiones?

	SI
	NO

6. Elija un criterio, que usted considera importante para escoger a un sucesor temporal.

	CONOCIMIENTOS
	TÍTULOS OBTENIDOS
	EXPERIENCIA EN LA EMPRESA

7. ¿Usted ha capacitado a la persona que lo reemplaza cuando se ausenta?

	SI
	NO

8. La empresa ¿aplica políticas de conocimiento?

	SI
	NO

9. Enliste las licencias, permisos, certificaciones, etc. Necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.

10. Indicar el nivel académico o título que posee :

SECUNDARIA

UNIVERSITARIA

ESPECIALIDAD

11. Conocimientos específicos que se aplican en su cargo:

12. En términos generales, describa las 5 tareas que normalmente realiza.

Gracias por su colaboración!

Anexo 3

HERRAMIENTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

ADECUACIÓN PERSONA PUESTO

NOMBRE _____
 TITULO DEL PUESTO _____
 DEPARTAMENTO _____
 NOMBRE DEL SUPERVISOR _____
 TITULO DEL SUPERVISOR _____

Este cuestionario tiene la finalidad de corroborar con un trabajo de investigación en el cual se estudiara la importancia de su puesto de trabajo. Por favor responder las preguntas que se presentan a continuación:

2. ¿Ha reemplazado eventualmente a algún compañero de trabajo?

	SI
	NO

3. Si su respuesta fue si, responda los siguientes literales:

a) La frecuencia con la que ha realizado este reemplazo

	1 VEZ POR SEMANA
	1 VEZ AL MES
	RARA VEZ EN EL AÑO

b) ¿Ha presentado inconvenientes en realizar alguna actividad de la persona que ha suplantado eventualmente por desconocer cómo realizar alguna actividad? Detalle las actividades

	SI
	NO

- c) ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la persona que suele reemplazar?

	SI
	NO

4. **Siente que tiene los conocimientos requeridos como para reemplazar a su puesto critico por tiempo eventual?**

	SI
	NO

5. **En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor enumere las actividades.**

6. **Mencionar sugerencias que daría sobre temas de capacitación a recibir para cubrir brechas**

Gracias por su colaboración

Anexo 4

Ambato, 30 de Junio del 2015

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR MEDIO DE PRUEBA PILOTO

Yo Edison Gutiérrez Gerente Administrativo Financiero de la empresa MEGAPROFER, realicé la revisión del instrumento para la recolección de información a modo de prueba piloto para el proyecto de investigación titulado "ASEGURAMIENTO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN PUESTOS CLAVES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA" elaborado por la Srta. FÁTIMA DANIELA SILVA VILLARROEL, recomendando algunos cambios en la misma como por ejemplo: mejorar la claridad y la formulación de algunas preguntas, omitir algunos aspectos del instrumento y aumentar otros así como también la aplicación sirvió para medir el tiempo que se necesita para la aplicación del instrumento.

Atentamente




Edison Gutiérrez

Gerente Administrativo Financiero

Anexo 5

Matriz de puestos críticos MEGAPROFER

 MEGAPROFER S.A. <small>PROVEEDOR FERRETERO</small>		MATRIZ DE DEFINICIÓN DE CARGOS CRÍTICOS						
CRITERIOS DE EVALUACION			CALIFICACION					
1	Sin impacto relevante		Crítico		De 4 a 5			
3	Bajo Impacto		Moderado		De 1.6 a 3.9			
5	Impacto crítico		No Crítico		De 1 a 1.5			
No.	CARGO	N.º. Empleado	CRITERIOS DE ANÁLISIS				PONDERACION	CALIFICACION
			Contacto directo con los materiales	Manejo de Documentación e Información Confidencial	Impacto directo al SGCS BASC	Manejo de llaves para acceso, claves de alarmas		
			50%	15%	10%	25%	100%	
1	PRESIDENTE	1	5	5	5	5	5	CARGO CRÍTICO
2	ASISTENTE DE PRESIDENCIA	1	1	5	1	1	1,6	MODERADO
3	GERENTE GENERAL	1	5	5	5	5	5	CARGO CRÍTICO
4	RAID BASC	1	3	5	5	5	4	CARGO CRÍTICO
5	RAID ISO	1	5	5	1	1	3,6	MODERADO
6	JEFE DE SISTEMAS DE GESTIÓN	1	3	5	5	1	3	MODERADO
7	JEFE DE SEGURIDAD FISICA	1	3	5	5	5	4	CARGO CRÍTICO
8	AYUDANTE DE SEGURIDAD FISICA	2	3	5	5	5	4	CARGO CRÍTICO
9	AUDITOR INTERNO SGCS BASC	5	5	3	5	1	3,7	MODERADO
10	AUDITOR INTERNO SG CALIDAD	12	5	3	1	1	3,3	MODERADO
11	JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD O.	0					0	NO CRÍTICO
12	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD O.	1	3	5	3	1	2,8	MODERADO
13	AYUDANTE DE LIMPIEZA	2	1	1	1	1	1	NO CRÍTICO
14	GERENTE DE TALENTO HUMANO	1	1	5	5	1	2	MODERADO
15	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	2	1	5	5	1	2	MODERADO
16	TRABAJADORA SOCIAL	1	1	5	5	1	2	MODERADO
17	MEDICO OCUPACIONAL	1	1	1	1	1	1	NO CRÍTICO
18	GERENTE COMERCIAL	0					0	NO CRÍTICO
19	JEFE DE VENTA ZONAL	1	1	5	1	5	2,6	MODERADO
20	SUPERVISOR DE VENTAS	0					0	NO CRÍTICO
21	ASESOR COMERCIAL ZONAL	19	1	3	1	1	1,3	NO CRÍTICO
22	ASISTENTE DE VENTAS	0					0	NO CRÍTICO
23	JEFE DE CREDITO Y CO.	1	1	5	5	5	3	MODERADO
24	ASISTENTE DE CRÉDITO	1	1	3	3	1	1,5	NO CRÍTICO
25	FACTURADOR	4	1	1	3	1	1,2	NO CRÍTICO
26	OFICIAL DE CUENTA-RECAUDADOR	5	1	5	3	1	1,8	MODERADO
27	AUXILIAR DE CRÉDITO Y CO.	1	1	1	1	1	1	NO CRÍTICO
28	JEFE DE COMPRAS	1	3	5	5	1	3	MODERADO
29	ANALISTA DE COMPRAS NACIONALES	3	3	5	5	1	3	MODERADO

30	JEFE COMPIAS INTERNACIONALES	1	3	5	5	1	3	MODERADO
31	ANALISTA COMP. INTERNACIONALES	1	3	5	5	1	3	MODERADO
32	JEFE DE POSVENTA	1	3	5	5	3	3,5	MODERADO
33	ASISTENTES DE POSVENTA 1	1	1	3	3	1	1,5	NO CRITICO
34	ASISTENTES DE POSVENTA 2	1	5	3	5	3	4,2	CARGO CRITICO
35	ASISTENTES DE POSVENTA 3	1	5	3	5	3	4,2	CARGO CRITICO
36	JEFE DE BODEGA	1	5	5	5	5	5	CARGO CRITICO
37	ASISTENTE DE BODEGA	1	5	5	5	5	5	CARGO CRITICO
38	DIGITADOR	1	5	5	5	1	4	CARGO CRITICO
39	CONFICADOR DE FACTURAS	1	5	5	5	1	4	CARGO CRITICO
40	VERIFICADOR DE PALET	1	5	3	3	1	3,5	MODERADO
41	OPERADOR DE MONTACARGA	2	5	1	3	1	3,2	MODERADO
42	RESPONSABLE DE MATERIALES EXT.	1	5	5	3	1	3,8	MODERADO
43	JEFE DE SECCIÓN	3	5	5	5	1	4	CARGO CRITICO
44	SUBJEFE DE SECCION	3	5	5	5	1	4	CARGO CRITICO
45	E.D.P	48	5	5	5	1	4	CARGO CRITICO
46	AYUDANTE DE LIMPIEZA Y MANT.	1	3	1	1	1	2	MODERADO
47	JEFE DE BODEGAS SATÉLITE	1	5	5	5	1	4	CARGO CRITICO
48	SUBJEFE DE BODEGA ANEXO	0					0	NO CRITICO
49	BODEGUERO	0					0	NO CRITICO
50	E.D.P	0					0	NO CRITICO
51	GERENTE ADM. FINANCIERO	1	3	5	5	5	4	CARGO CRITICO
52	CONTADOR GENERAL	1	3	5	3	1	2,8	MODERADO
53	AUXILIAR CONTABLE IMPUESTOS	1	1	5	3	1	1,8	MODERADO
54	AUXILIAR CONTABLE TESORERIA	1	1	5	3	1	1,8	MODERADO
55	AUXILIAR CONTABLE GENERAL	1	3	5	3	1	2,8	MODERADO
56	JEFE DE TIC	0					0	NO CRITICO
57	COORDINADOR DE DESARROLLO	1	1	5	3	1	1,8	MODERADO
58	PROGRAMADOR	3	1	5	3	1	1,8	MODERADO
59	ASISTENTE DE TIC	1	1	5	3	1	1,8	MODERADO
60	MENSAJERO	1	1	5	5	1	2	MODERADO
61	RECEPCIONISTA	1	1	3	5	1	1,7	MODERADO

Elaborado por : Diego Jordán

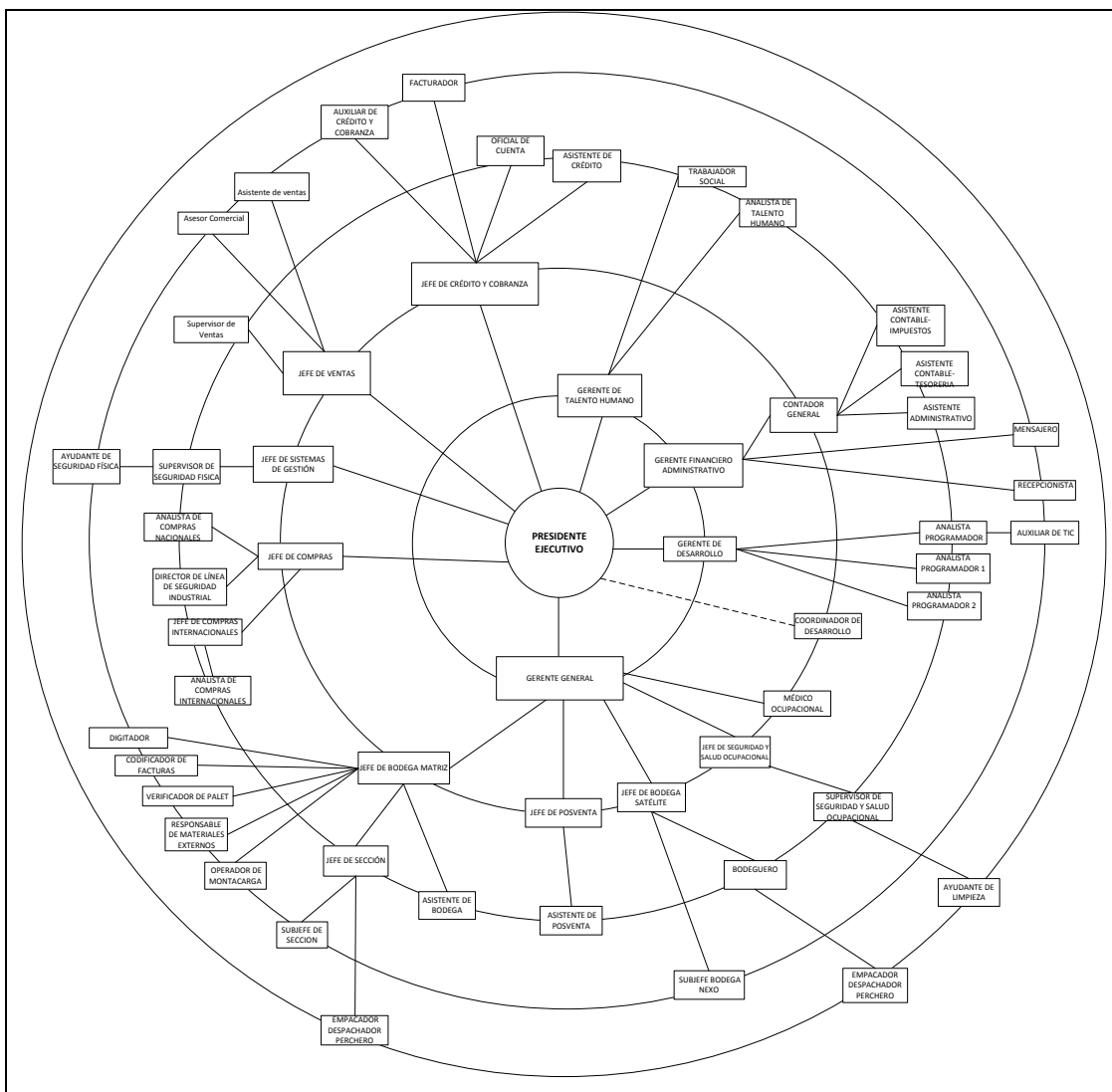
sep-14

Versión 2

R2-MSF-1

Anexo 6

Organigrama institucional MEGAPROFER S.A



Anexo 7

Matriz Ambato:
Panamericana Sur
Km. 6 1/2, Vía a
R í o b a m b a
PBX:
(593 - 3) 2440844
(593 - 3) 2441500



MEGAPROFER S.A.
PROVEEDOR FERRETERO

Ambato, Junio 24 del 2015

CERTIFICADO DE VALORACIÓN

En mi calidad de Gerente de Talento Humano de la Empresa Megaprofer S.A., certifico que la Srta. FÁTIMA DANIELA SILVA VILLARROEL, con CI: 0502928443 ha realizado su proyecto de investigación en la Empresa Megaprofer S.A., con el tema "ASEGURAMIENTO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN PUESTOS CLAVES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA". El trabajo investigativo es válido para la empresa.



Ibeth Guamán

Gerente de Talento Humano