

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA UNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Psicología Mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS/ RIESGO LABORAL

Autora:

Martha Isabel Pandashina Quisintuña

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Septiembre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARTHA ISABEL PANDASHINA QUISINTUÑA**, con CC. **1804263083**, autora del trabajo de graduación titulado "PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO" previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la oficina de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2023

Martha Isabel Pandashina Quisintuña

CC. 1804263083

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA UNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

Línea de Investigación:

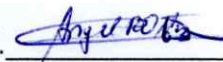
RECURSOS HUMANOS/ RIESGO LABORAL

Autora:

Martha Isabel Pandashina Quisintuña

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Lic.Doc. Mg

CALIFICADOR

f. 

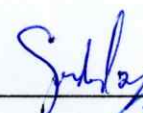
Eleonor Virginia Pardo Paredes, Tnlgo.Psic. Ing.Mg

CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic.Mg

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

DIRECTOR DEL CENTRO DE POSGRADO

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

**Ambato – Ecuador
Julio 2023**

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado la vida, salud, sabiduría, entendimiento y perseverancia para la culminación de mis estudios y la elaboración del presente trabajo

A mi familia quiénes siempre estuvieron conmigo para apoyarme y comprenderme.

A la Universidad PUCESA sede Ambato por abrirme las puertas del saber y permitirme culminar mis estudios y alcanzar esta meta.

A mis maestros y compañeros que me brindaron su apoyo.

Gracias

DEDICATORIA

El trabajo está dedicado para mi familia, ya que con el apoyo moral y comprensión de ellos me impulsaron a seguir adelante con mis estudios y llegar a este nivel, a mi esposo a mis tres hijos, los que me acompañaron en momentos inolvidables en el devenir de la vida y de manera muy especial a mi querida madre que siempre está presente con su apoyo en las buenas y en las malas está conmigo, de igual forma a mi padre quién ya no está presente pero también agradezco por haberme brindado su amor y su apoyo incondicional ya que día a día desde donde que el este me da su bendición Gracias papito te amo y siempre te amaré.

Martha P.

RESUMEN

La investigación desarrolla como tema un plan de sucesión de cargos por competencias para una Cooperativa de Ahorro y Crédito, todo aquello está relacionado a tener un personal competitivo, con oportunidad de crecimiento profesional, para ello se les da formación y conocimiento, para que puedan ser productivos y recíprocos con la organización.

Se procede analizar los puestos críticos o claves, para lo cual mediante los instrumentos se logra determinar que son doce puestos críticos. Mediante un análisis de brechas se analiza las capacidades cardinales, específicas gerenciales y específicas por área de trabajo, se descubrió que en la mayoría de los perfiles hay que generar programas de formación.

No se pudo revisar el modelo de competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., porque en primera instancia se mencionó que, si se tenía dicho modelo, pero al levantar la información, suscitó que no habían planteado ningún tipo de plan o modelo para mejorar las capacidades en relación a los perfiles clave. En la parte de la propuesta, se diseña los procedimientos que conforman el plan de sucesión de cargos por competencia para la Cooperativa este planteamiento permite tener una guía para implementar programas de formación a fin de alcanzar perfiles óptimos en su afán de sucesión de cargos. Finalmente, se valida el plan de sucesión de cargos por competencias a través del método de expertos, el cual consiste en buscar personas asociadas al tema, profesionales del área y que están en capacidad de emitir un criterio formal.

Palabras clave: capacidades, competencia, perfiles laborales, plan, sucesión de cargos.

ABSTRACT

The present investigation develops as a theme a succession plan of competences for a Savings and Credit Cooperative, for which, the scientific basis on the succession plans by competition and its design is investigated in several articles and epigraphs of different authors. The whole issue is related to having a competitive staff, which is given the opportunity for professional growth in companies, is given training and knowledge, for which they become more productive and reciprocal with the organization, among other important benefits.

The professional profiles of the critical or key positions are also analyzed, for which through the instruments it is possible to determine that there are twelve key or critical positions. By means of a gap analysis, the cardinal capacities, the specific managerial capacities and specific capacities by work area are analyzed, it was discovered that in the majority of the profiles it is necessary to generate training programs. It was not possible to review the competition model of the Mushuc Runa Ltda.

Savings and Credit Cooperative, because in the first instance it was mentioned that, if there was such a model, but when collecting the information, it suggested that they had not proposed any type of plan or model to improve the capabilities of employees in relation to key profiles. In the part of the proposal, the procedures that make up the succession plan of positions by competition for the Mushuc Runa Ltda. Cooperative are designed, this approach allows having a guide to implement training programs in order to achieve optimal profiles in their desire to succession of charges. Finally, the competence succession plan is validated through the expert method, which consists of looking for people associated with the subject, professionals in the area and who are able to issue a formal criterion, with which a qualification was obtained. high, which promotes the study and its design.

Keywords: Capacities, Competition, Labor profiles, Plan, Succession of positions.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Enfoque de competencias	6
1.2. Capital y talento humano	8
1.3. Características del talento humano	11
1.4. Gestión del talento humano.....	12
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Tipo de Investigación y Enfoque de investigación	29
2.2. Tipo de recolección de la información	31
2.3. Propuesta de la investigación.....	68
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	86
3.1. Análisis general del alcance de los resultados	86
3.2. Evaluación de la propuesta	87
3.3. Validación de expertos	88
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfiles claves de la Cooperativa Mushuc Runa	1
Tabla 2. Análisis Perfil Gerente	2
Tabla 3. Análisis Auditor Interno.....	3
Tabla 4. Análisis Perfil Contador	4
Tabla 5. Análisis Perfil Tesorería.....	5
Tabla 6. Análisis Perfil Jefe de Negocio	6
Tabla 7. Análisis Perfil Jefe de Riesgos	7
Tabla 8. Análisis Perfil Jefe de Cobranzas	8
Tabla 9. Análisis Perfil Jefe de Asesores	9
Tabla 10. Análisis Perfil Jefe de cajas	10
Tabla 11. Análisis Perfil Jefe de Talento humano	11
Tabla 12. Análisis Perfil Jefe Cumplimiento	12
Tabla 13. Perfil de competencia para el cargo de Gerente	14
Tabla 14. Perfil de competencia para el cargo de Auditor Interno.....	16
Tabla 15. Perfil de competencia para el cargo de Contador.....	17
Tabla 16. Perfil de competencia para el cargo de Tesorero	18
Tabla 17. Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Negocios.....	20
Tabla 18. Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Cobranzas	21
Tabla 19. Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Asesores.....	23
Tabla 20. Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Inversiones	24
Tabla 21. Perfil de competencia para el cargo de Jefe Áreas de Caja.....	26
Tabla 22. Perfil de competencia para el cargo de Jefe de talento Humano	27
Tabla 23. Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Cumplimiento.....	29
Tabla 24. Perfil de competencia para el cargo de Jefe de riesgos	30
Tabla 25. <i>Planeación de programas de formación para la Coop. Mushuc Runa Ltda.</i>	81
Tabla 26. <i>Validación de expertos</i>	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventajas del plan de sucesión.....	18
Figura 2 Proceso de sucesión	23
Figura 3. Modelo de competencia profesional	24
Figura 4 .Clasificación por competencias	25
Figura 5. Pasos para implementar un plan de formación	28
Figura 6. Competencias Cardinales para perfil de Gerente.....	32
Figura 7.Competencias específicas gerenciales para perfil de Gerente	33
Figura 8. Competencias específicas por área para perfil de Gerente	34
Figura 9. Competencias Cardinales para perfil de Auditor Interno	35
Figura 10. Competencias específicas gerenciales para perfil de Auditor Interno .	36
Figura 11.Competencias específicas por área para perfil de Auditor Interno	37
Figura 12. Competencias Cardinales para perfil de Contador	38
Figura 13. Competencias específicas gerenciales para perfil de Contador.....	39
Figura 14. Competencias específicas por área para perfil de Contador.....	40
Figura 15. Competencias Cardinales para perfil de Tesorero	41
Figura 16. Competencias específicas gerenciales para perfil de Tesorero	42
Figura 17. Competencias específicas por área para perfil de Tesorero	43
Figura 18. <i>Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Negocios</i>	44
Figura 19.Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Negocios	45
Figura 20. Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Negocio....	46
Figura 21. Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Cobranzas.....	47
Figura 22. Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Cobranzas	48
Figura 23. Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Cobranzas	49
Figura 24. Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Asesores.....	50
Figura 25.Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Asesores	51
Figura 26.Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Asesores...	52
Figura 27. Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Inversiones.....	53

Figura 28. Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Inversiones	54
Figura 29. Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Inversiones	55
Figura 30. Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Cajas.....	56
Figura 31. Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Cajas...	57
Figura 32. Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Cajas.....	58
Figura 33. Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Talento Humano	59
Figura 34. Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de TTHH ..	60
Figura 35. Competencias específicas por área para perfil de Jefe de TTHH	61
Figura 36. Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Cumplimiento	62
Figura 37. Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Cumplimiento	63
Figura 38. Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Cumplimiento	64
Figura 39. Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Riesgos	65
Figura 40. <i>Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Riesgos</i>	66
Figura 41. Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Riesgos....	67
Figura 42. Propuesta de plan de sucesión de cargos por competencias validado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.	69
Figura 43. Tipos de necesidades de formación	72
Figura 44. Procedimiento para la detección de necesidades formativas.....	74
Figura 45. Implantación y ejecución del plan.....	82
Figura 46. Perfil competencias Cardinales para el cargo de Gerente (Antes)	83
Figura 47. Perfil competencias Cardinales para el cargo de Gerente (Después de implementar el plan de formación)	83
Figura 48. Implementación de acciones de mejoras y acciones correctivas	84
Figura 49. Proceso de Mejoramiento continuo Coop. Mushuc Runa Ltda.	85

INTRODUCCIÓN

La producción de varios elementos en cadena en varias empresas, desata una Revolución Industrial en toda Europa y Estados Unidos. La misma hace que los empleadores sientan la necesidad de asignar funciones a un grupo de trabajadores, se dice que al principio no se tenía mucha efectividad en el mismo, ya que los empleados estaban acostumbrados a una sola función, pero con el pasar de los años se dieron cuenta que fue una de las mejores técnicas que se ha implementado (Vargas, 2012).

Para poder medir la efectividad de sus trabajadores los dueños de empresas cambiaron varios departamentos administrativos, los que controlaban los precios de compras y las ganancias que obtendría; además nace la necesidad de crear el departamento de Recursos Humanos el que es encargado de elegir, reclutar y dirigir a los próximos empleados en base a sus conocimientos y habilidades.

Cuesta (2017) Reconoce que en la antigüedad normalmente esta selección se lo hacía en base a los conocimientos que tenga el candidato, pero con el pasar de los años esto ha cambiado y mejorado, con lo cual se da paso a la creación de varios modelos de contratación de personal. De esto nace la necesidad de capacitar y captar a varios profesionales que desempeñen bien su trabajo esto se lo hace mediante varios modelos de selección los que son: por competencias, selección, decisión, Chiavenato, Werther Jr. además se implementa un plan de sucesión (Veintimilla & Velazquez, 2016).

El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía, debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño, ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa. Este relevo debe ser planificado de manera metódica y organizada desde antes que se presente.

En la investigación de Cárdenas (2018) realizada en Cali, se estableció como objetivo implementar un Plan de sucesión de cargos claves por competencias en

una empresa, la que cuenta con 450 empleados por lo cual la selección es muy difícil y traumático. Por consiguiente, se aplicó un método cualitativo y varias técnicas provistas que ayudaron a un buen diseño del plan.

Para Castro (2016) que realizó su proyecto en Chile concluye que, para desarrollar el plan de sucesión antes fue necesario “Evaluar el impacto que genera el establecer línea de sucesión de cargos críticos para ello fue necesario determinar los criterios que definen un cargo en categoría de crítico y posterior a ello definir los profesionales a posicionar en la línea de sucesión” (p. 16). Por consiguiente, se desarrolló de una manera efectiva el plan, identificándose de una manera efectiva los puestos que son de vital importancia y los que no se pueden quedar sin una jefatura o una persona al mando del mismo.

En Ecuador hay varias empresas familiares o con varios años de trayectoria las, que estaban acostumbradas a un solo trabajador el que desempeñaba bien un trabajo y por el cual no había razón de sustituirlo, o a su vez ya se preparaba un hijo para que tome las riendas de la empresa, pero esta tradición se ha permitido porque, hay personas que deciden estudiar lo que les gusta y no lo que les imponen.

En la disertación de desarrollada en la Ciudad de Guayaquil Supo (2019), tiene como objetivo el diseño de un plan de sucesión para puestos claves en una empresa familiar comercializadora de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil; dentro del cual, se analizan los elementos que intervienen en la investigación además se establece un enfoque cualitativo aplicándose la técnica del taller, por otro lado a través de encuestas se obtuvieron datos relevantes para la investigación, con el plan ya desarrollado se puede obtener un proceso de evaluación adecuado para identificar al mejor postulante y desarrollar las brechas identificadas, de esta manera la persona seleccionada ocupará el cargo que mantenga la productividad de la empresa y la continuidad operacional.

Por otra parte, la autora Nievecela (2014) afirma que el levantamiento de perfiles por competencias, el análisis y descripción de puestos además la metodología MPC ayudó a establecer un plan de sucesión de cargos, y no les tomara de imprevisto que una persona abandone su puesto de trabajo sin ningún problema. Al pasar esto

la empresa ya cuenta con una persona capacitada para afrontar o desempeñarse en su área laboral.

Mediante la experiencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa LTDA., se ha podido observar que la pandemia fue muy difícil dentro de la cooperativa, esto debido a que existió varios compañeros que fallecieron; o a su vez compañeros renunciaron a sus puestos de trabajo, y para sustituir las vacantes que se quedaron la jefa de Talento Humano por no dejar un puesto vacío o por dar una solución rápida procedió asignar a una persona sin experiencia o sin una profesión lo cual causaría problemas en la rentabilidad; o a su vez han aumentan trabajo a los compañeros que estaban ya asignados con sus responsabilidades.

Se logra evidenciar en el trabajo de Veintimilla y Velázquez (2016) que en las empresas ecuatorianas se han aplicado el modelo tradicional de reclutamiento el mismo que contiene los siguientes elementos: Hoja de vida que es la base fundamental para la toma de decisiones, entrevistas y referencias con las que se puede conocer si el personal posee conocimientos, experiencia sobre el puesto vacante a contratar. Como se puede observar este es uno de los métodos que no tienen mucha efectividad quizá muchas personas no tengan conocimientos, pero si son capaces tienen talento y predisposición para ocupar dicho cargo.

Con el pasar de los años estos métodos se han mejorado y se han creado otros métodos de selección como es el de Werther, el cual es partidario de las entrevistas, como instrumento de aplicación interno y externo (Veintimilla & Velazquez, 2016) además tienes otros procesos que seguir y que son largos en la selección que da como resultado un ganador en varios meses, es decir la vacante estaría por algunos meses.

Pero en la actualidad lo que se aplica en las grandes empresas es un plan de sucesión por competencias que está basado en un conjunto de conductas laborales de alto rendimiento que la organización identifica como su valor brechal, a través del cual se desarrolla y compite exitosamente en su entorno; además se obtiene personal clave que labora dentro de la organización con mayor involucramiento y capacidad de ocupar nuevos puestos que mantenga motivados a los empleados

que crezcan y no se quedaran en un solo departamento. Es por ello, que si alguien renuncio a su puesto de trabajo ya habrá alguien de la empresa que podrá ascender y sustituirlo sin ningún problema.

Aparentemente la aplicación del plan mejorara la selección de personal dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa LTDA. De la ciudad de Ambato. Para comprobar esta hipótesis, se propone el plan de sucesión de cargos por competencias que permitirá una mejor asignación de puestos de los empleados dentro de la cooperativa. Esto se puede poner a prueba con un grupo de empleados de la Matriz de la cooperativa. Verificada la hipótesis, los resultados esperados indican que existen beneficios con el uso del plan de sucesión mediante los varios procesos aplicados. Lo cual ayuda al departamento de Recursos Humanos agilizar y reconocer la selección.

Por todo lo mencionado, la presente investigación alcanzó los siguientes objetivos:

- Proponer un plan de sucesión de cargos por competencias validado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Investigar la base científica sobre los planes de sucesión por competencia y su diseño.
- Analizar los perfiles profesionales de los puestos críticos o claves a través de encuestas.
- Revisar el modelo de competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa LTDA.
- Diseñar los procedimientos que conforman el plan de sucesión de cargos por competencia para la Cooperativa Mushuc Runa LTDA.
- Validar el plan de sucesión de cargos por competencias Cooperativa Mushuc Runa LTDA.

Para el éxito de los objetivos mencionados anteriormente, se diseña el método general el cual implementa el método cualitativo-cuantitativo, con el que se realizó y se efectuó la recolección de datos e información.

Por esta razón, el presente proyecto tiene como línea de investigación: desarrollo organizacional y estrategias. Esta es importante para seleccionar y ver un buen

desempeño del talento humano dentro de la organización, además contribuye con la organización para obtener una eficiente selección de empleados en puestos claves. Adicionalmente ayuda a ver la mejora de habilidades de desempeño en el área que trabaja el empleado y se observa la capacidad que tiene para el trabajo o posteriormente darle un ascenso para que pueda tener un buen desenvolvimiento en un puesto clave.

La mencionada propuesta es novedosa por proveer de un plan a la empresa la cual ayuda que los trabajadores tengan la oportunidad de ascender y al ver esto ellos se motivarán y lucharán por ser un buen empleado, al fundamentarse en el plan de sucesión por cargos, la organización ya tendrá una forma de trabajo organizado porque lleva a cabo un proceso específico que es ver la habilidad y capacidad de nuestros empleados. Además, se pretende que la ocupación de un cargo se lo realice de una forma inmediata que no se sienta la ausencia del anterior empleado. Todos los aspectos mencionados son un aporte metodológico para el mejoramiento del Talento Humano y factible desarrollarlo porque se cuenta con el apoyo de la cooperativa y todo su personal administrativo, dentro del marco de la práctica de valores como el respeto en todos los momentos.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Enfoque de competencias

El enfoque de competencias, si bien no es nuevo, sí se adopta recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad. El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. Al analizar, no obstante, el modo en que se viene poniendo en práctica, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico (Becerra & Campos, 2012). Entre los más frecuentes destacan:

- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, «actitudes», «habilidades», «rasgos», etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.
- Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica (Becerra & Campos, 2012).

Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias. Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización (Escobar, 2015).

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. También facilita

la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Asimismo, permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo (Escobar, 2015).

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados; se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados (Escalona, Arrióla, & Bautista, 2018).

Enfoque de rasgos

Se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Sus principales inconvenientes son que distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conductas que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía, en consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente (Vega, 2016).

No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo). Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no

suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal. Puesto que en la Gestión de Recursos Humanos ocupa un lugar destacado el predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior: el enfoque de competencias (Vega, 2016).

1.2. Capital y talento humano

Capital Humano

Se le denomina capital humano a una persona con conocimientos, habilidades y actitudes que aportan positivamente a una organización. Se lo conoce como activo de una empresa ya que aporta en la productividad de la misma ya sea económicamente o culturalmente. Adicionalmente forma parte de un sistema integral de crecimiento de una organización ya que puede aportar con su conocimiento y habilidad y motivar a los demás, pero es necesario que se mantenga un buen ambiente laboral para mantenerlo un largo tiempo y no hacer que la empresa pierda ese activo ya que al dejar el puesto se corre el riesgo de que no exista la persona ideal para cubrir el puesto en tan poco tiempo (Atwell, 2019).

El capital humano tiene cuatro componentes: talento, habilidades, conocimientos y experiencia. Educación está asociado con la formación y el crecimiento del capital humano de la siguiente manera. El talento es inherente en una persona desde una edad temprana y es una característica invariable del empleado. El entrenamiento hace no afectar la disponibilidad de talento en una persona. En este sentido, es importante gestionar el talento, es decir, la coordinación del talento del empleado y las actividades realizadas por él (Iscondarov, Mansurova, & Rudneva, 2018).

En la economía de la innovación, cuando la competencia económica se desplaza de las áreas de recursos y tecnologías al campo del capital humano, la solución de la tarea de atraer y retener empleados talentosos, especialmente jóvenes, se

convierte en un factor decisivo en la supervivencia y desarrollo de grandes y pequeños empresas y organizaciones sin fines de lucro (Iscondarov, Mansurova, & Rudneva, 2018).

Por otra parte, Human Capital Institute (2018) menciona que el capital humano no está suficientemente alineado con la estrategia comercial: mientras que los líderes senior reconocen claramente la importancia del capital humano, varias empresas luchan por conectar sus prácticas de personas con sus imperativos comerciales. Según su investigación solo el 17% de los encuestados dicen que su estrategia de fuerza laboral está consistentemente alineada con su estrategia comercial en toda la organización, mientras que aún menos (7%) informan que utilizan consistentemente un método cuantitativo específico marco en el que las inversiones en gestión del talento se alinean con los resultados del negocio.

También, se menciona que falta responsabilidad y capacidad para el desarrollo del talento: Si bien la mayoría de las organizaciones responsabilizan a sus ejecutivos y gerentes por el logro de los resultados comerciales, no rinden cuentas por el desarrollo del talento. Pocas organizaciones se hacen responsables desde sus gerentes (7%) o altos ejecutivos (10%) con el desarrollo de sus reportes directos. Además, la mayoría de los gerentes carecen de la capacidad básica para desarrollar el talento de manera efectiva. Sólo el 5% de las organizaciones dice que sus gerentes tienen las habilidades para hacer crecer a las personas en sus trabajos o para proporcionar comentarios constructivos que apoyen y alienten el desarrollo de los empleados consistentemente en toda la organización (Human Capital Institute, 2018).

El capital humano generalmente se define como “La agregación de inversiones, como educación y capacitación en el trabajo, que mejora la productividad del individuo en el mercado laboral” (Bottone, 2008). La definición inicial no tenía en cuenta algunos aspectos centrales del capital humano, por una supuesta analogía con el capital físico. Pero, aunque, desde un punto de vista económico, existen algunas similitudes, los seres humanos son más complejos que las máquinas automáticas. Más recientemente, se ha intentado articular una definición más

amplia de capital humano donde se considera todos los atributos incorporados en los individuos relevantes para la actividad económica (Bottone, 2008).

Sin embargo, la evolución de la definición de capital humano se restringe de alguna manera a su significado económico, y deja de lado la complejidad intrínseca del concepto que exige una revisión profunda de su valor social y cultural. Para lograr una comprensión más profunda de la multiplicidad de aspectos que componen el capital humano, vamos a hacer uso de los principales conceptos de la economía institucional y evolutiva (Baguer, 2009).

El capital humano forma parte integral de este estudio. El estudio se esfuerza por resaltar los valores, la importancia del capital humano para la gerencia, los individuos y todos los demás interesados en el desarrollo de su fuerza laboral con miras a incrementar el desempeño de la organización. Los enfoques tal como se identificó y aplicó en el estudio, encontró su raíz en la teoría de la economía empresarial que, cuando efectivamente aplicada, tiene la capacidad de actuar como agente de cambio en el desempeño de los empleados éxito organizacional.

Talento Humano

Es de vital importancia especificar las brechas entre los puntos anteriores ya que se lo define como talento humano, de acuerdo al autor Alles (2015) la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vacacionales, aptitudes, potencialidades, salud todo esto conforma un grupo de habilidades físicas, mentales y conocimientos que tiene la persona con el fin de adaptarse a cualquier cambio ya sea estructural o tecnológico, o algún nuevo proceso dentro de la organización.

En la literatura sobre ciencias de la gestión se pueden encontrar multitud de definiciones de la palabra talento. En la antigüedad se le dio inicialmente el significado de unidades de peso y más tarde de unidades monetarias. Así lo pueden evidenciar las investigaciones arqueológicas realizadas en la cuenca mediterránea. Algunos filólogos han traducido el talento por capital, que puede utilizarse para identificarlo, por ejemplo, con el capital humano (Balcerzyk & Materac, 2019).

El siglo XIII trajo una nueva comprensión del talento, comenzó a ser referido como tendencias y disposiciones. Estaba asociado con habilidades o incluso con un don mental. Sin embargo, no supuso el alejamiento de entenderlo a través del prisma de la riqueza y el tesoro. La revolución en el significado de la palabra "talento" se remonta al siglo XVII. Entonces, significó una especie de predisposición única. En el siglo XIX se empieza a entender como una persona talentosa, lo que interrumpe el periodo de encasillamiento como rasgo (Balcerzyk & Materac, 2019).

El talento es una cualidad deseable en todo ser humano y las organizaciones necesitan trabajadores con el talento adecuado. Tecnólogos, inventores, empresarios, artistas, actores y actrices, cantantes, tenores, deportistas, calígrafos, pintores, profesores, oradores y personas de muchos otros campos han demostrado excelentes habilidades en virtud de su talento en ese campo. Las personas con talento son escasas y las empresas comerciales siempre han competido por este recurso escaso. La mera presencia de talento o trabajadores talentosos no asegura el éxito/mejora en el desempeño. Las organizaciones necesitan invertir en la utilización adecuada del talento para el beneficio de la organización. En otras palabras, las organizaciones necesitan gestionar el talento (Ansar & Baloch, 2018).

1.3. Características del talento humano

Además de sobrevivir en un entorno impredecible, toda organización tiene como aspiración el desarrollo constante y la adaptación al cambio. La implementación de programas racionales de "gestión del talento" en la organización puede ser una oportunidad para cumplir con estas aspiraciones. Mientras mira hacia el futuro, el personal directivo debe crear una estrategia adecuada para el desarrollo de personas talentosas. Los trabajadores calificados, sin los cuales el éxito organizacional es imposible, se convierten en un bien escaso (Balcerzyk & Materac, 2019).

- Para seleccionar el personal se realiza un análisis con los cargos disponibles y las vacantes que tiene cada departamento.

- Capacitación constante del personal
- Capacidad para evaluarse a sí mismo y a todos los que necesiten.
- Tener anhelos de crecimiento y la empresa brindar incentivos.

Además de estas características, Iscandarov y sus compañeros de trabajo identificaron cinco principios de la gestión del talento, que son los siguientes (Iscandarov, Mansurova, & Rudneva, 2018):

- Crear la mejor oferta de valor para el empleado, que permita construir el atractivo de la organización para las personas con talento;
- Construir una estrategia de contratación a largo plazo, que cambien esquemas ad hoc; – usar la experiencia profesional, los principios de entrenamiento y tutoría para mejorar las habilidades del personal gerencial;
- Aumentar el grupo de talentos a través de inversiones, desarrollo y acciones decisivas hacia los grupos de empleados;
- Firme creencia de que la ventaja competitiva se basa en tener mejores talentos.

1.4. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos establecidos por una empresa con el único fin de atraer, captar y capacitar nuevas personas que formen parte de dicha organización todo esto se lo realiza a través del departamento de Recursos humanos. Según Veintimilla y Velázquez (2016) se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se utilice, se debe dejar en claro que la responsabilidad de los gerentes y del departamento de recursos humanos hoy en día, es necesario buscar personas que aporten con un buen conocimiento y habilidades que beneficien a la producción, sin descuidar su salud.

Hoy en día no solo se necesita del personal que labora en la empresa si no, de los grupos de interés o *stakeholders*, es decir, todos aquellos que de una u otra manera contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, desde competidores y proveedores hasta clientes. Carrasco (2020) al hablar de clientes se considera los clientes externos, pero también los clientes internos que vienen a ser los

colaboradores o copartícipes organizacionales, tanto de los créditos como de las pérdidas, lo que se busca entonces es ganar- ganar mediado por una relación de intercambio.

La visión de copartícipe organizacional conlleva un compromiso mutuo, es decir no solo de la organización como empleadora, sino también un compromiso de parte del colaborador como copartícipe de las ganancias y pérdidas, de los triunfos y fracasos, de los retos y desafíos que generan los nuevos escenarios y ciclos en el desarrollo de la organización y del giro del negocio o servicio (Carrasco, 2020).

Es importante resaltar, que existen varios modelos de calidad, que se centran en las personas que conforman las organizaciones, es decir, las consideran como el eje central a través del cual se debe gestionar la implementación de los modelos de calidad, dicho de otra manera- trabajar con las personas para que asuman la calidad como parte intrínseca de sí mismos y parte de la cultura organizacional. El involucramiento del personal para asumir estos nuevos retos, implica el cambio de paradigmas: sus valores; ideología; normas; formas de interrelacionarse y hacer las cosas. El hacer las cosas con calidad, con excelencia, necesariamente responde a principios éticos personales.

La gestión del talento es una parte integral de la gestión de recursos humanos. La gestión del talento se puede definir como un enfoque deliberado implementado para reclutar o contratar, desarrollar y retener a las personas con las aptitudes o habilidades requeridas para enfrentar el presente y el futuro de la organización. Es la creación y mantenimiento de una cultura organizacional solidaria y pro-persona. La gestión del talento es, por tanto, el compromiso de una organización para reclutar, desarrollar, retener a los empleados más talentosos y cualitativos disponibles en el mercado laboral (Dimitrov, 2015).

Finalmente, se define a la gestión del talento humano como tasas relativas de progreso del individuo en una actividad. Si son diferentes personas colocadas bajo la misma situación y condición, se encontrará que diferentes personas tienen diferencias en términos de tasas de aprendizaje de la habilidad. El talento es un

conjunto de habilidades que incluye conocimiento y capacidad para el crecimiento y el desarrollo (Gallardo, Eva, 2020).

Entonces, la gestión del talento incluye el pensamiento y la estrategia basada en la selección, recurrencia, formación, desarrollo, mantener, promover y transferir empleados en la organización. La gerencia del talento humano es un tipo de estrategia gerencial sistemática que define puestos que son competitivos, ventajas y fuentes de la sustentabilidad organizacional. La gestión del talento para la sustitución de los puestos clave y las responsabilidades importantes se centra en la creación de un grupo de talentos para la organización enfocados en la sostenibilidad y desarrollo.

Planeación

En base a MINAMBIENTE (2021) la planeación es “Definir opciones frente al futuro, pero también significa, proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente con el propósito de obtener o impedir un determinado estado futuro de las cosas” (p. 1).

Es de vital importancia que las personas encargadas de dirigir una o más organizaciones conozcan el modelo de planeación y conozcan cabalmente el propósito que conlleva, ya que un buen manejo de los mismos, reduce el gran impacto que se tiene en un cambio, elimina la improvisación, adicionalmente facilita la aplicación de los estándares de control.

Según la investigación de Huertas (2017) se detalla que los conceptos de planificación y desarrollo han evolucionado de forma independiente en su significado hasta configurar conjuntamente la técnica de planificación del desarrollo. Ahora bien, en virtud de que los conceptos conforman realidades, incluso instituciones, este artículo propone que el primer paso hacia el desarrollo de un país es el consenso en torno a la definición de dicho término, ya que debe estar relacionado con el contexto cultural, histórico, aspectos antropológicos y geográficos que determinan una nación; de lo contrario sería infructuoso diseñar políticas públicas.

Luego de un ejercicio deductivo, se concluyó que el consenso sobre el significado del desarrollo debe ser seguido por la inserción del mismo como institución pública en la estructura del Estado, ya que la planificación económica del desarrollo debe ser un asunto de Estado y no de gobierno, lo cual, de esta forma garantizará la dignificación de la persona humana y la no utilización del Estado para la mezquina satisfacción de intereses personales (Huertas, 2017).

Por lo tanto, la planificación es el proceso de decidir de antemano qué se va a hacer, qué se va a hacer, quién va a hacerlo y cómo se debe hacer y cuándo se debe hacer. La determinación de un curso de acción para lograr el resultado deseado y cerrar la brecha de adónde vamos, adónde queremos ir. La planificación es el proceso intelectualmente exigente que requiere la determinación consciente del curso de acción y las bases de la decisión a propósito (Ghimire, 2020).

Nunca se puede exagerar la importancia de la planificación en una organización, ya que se sabe que la planificación es el proceso gerencial continuo de anticipar y pronosticar el entorno futuro de la organización empresarial, la formulación de los objetivos a largo y corto plazo que se lograrán y la selección de las estrategias para su realización. Los gerentes diseñan diferentes tipos de planes y también debemos ser conscientes de que antes de que los gerentes diseñen un plan, se deben tener en cuenta algunos factores. También se alude en este texto a los obstáculos que inhiben la planificación efectiva y sin olvidar que también se discutió el control que es la otra cara de la planificación (Uribe, Charria, Arenas, Sarsosa, & López, 2020).

Para ello existen varios tipos de planificación que se detallaran a continuación:

Planeación de recursos humanos

La planeación de los recursos humanos es un proceso de los más eficaces al momento de desarrollarlo, pues ayuda a resaltar las necesidades del personal de una organización, y con ello asegurarse que esas necesidades en los próximos años se cubran. Además, permite establecer los departamentos que debe tener la organización y por su puesto la categorización de cada empleado, agrupándolos en un número determinado de empleados para poder planear sus labores, selección,

capacitación y otras cosas más que vayan de la mano con el departamento (Huertas, 2017).

La planificación de los recursos humanos es el proceso de previsión, desarrollo y control de los recursos humanos en una organización. La planificación de los recursos humanos es el proceso mediante el cual una organización intenta asegurarse de que cuenta con el número adecuado de personas cualificadas en los puestos adecuados en el momento adecuado. La planificación de recursos humanos es el proceso para garantizar que se identifiquen los requisitos de recursos humanos de una organización y se elaboren planes para satisfacer esos requisitos (Ghimire, 2020).

Se puede hacer una distinción entre la planificación de recursos humanos dura y blanda. El primero es basado en un análisis cuantitativo para garantizar que se cuente con el número correcto del tipo correcto de personas disponibles cuando sea necesario. Este último, como lo describen Marchington y Wilkinson (1996), que es más enfocada explícitamente en crear y dar forma a la cultura de la organización para que exista una clara integración entre los objetivos corporativos y los valores, creencias y comportamientos de los empleados. Pero como señalan, la versión blanda se convierte virtualmente en sinónimo de toda el área de la Administración de recursos (Kavanagh, 2020).

Planeación estratégica de recursos humano

El talento humano juega un papel muy importante dentro de una industria comercial pero para mantenerlo se necesita de mucha cautela y planificación de tal modo que debe ser estratégica como lo menciona Ghimire (2020) para llegar a una buena planificación el proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, se harán conforme cambien los entornos internos y externos de la organización con el fin de asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización.

Para lograr la gestión estratégica de recursos humanos se integra varios puntos importantes y centrales de la organización como son: la filosofía, misión y visión

que cada una la tenga. Con esto ayudará desarrollar, y a forjar un buen empleado mostrándole las metas claras que tendrá la organización.

Plan de sucesión

Según Baguer (2009) un plan de sucesión es un método que consiste en la elección de los empleados que en un futuro sustituirán a cargos directivos, consiste en la planificación que educara a de dichas personas para la sucesión en puestos clave. Los planes de sucesión se centran en empleados específicos de la organización en donde se prepara la sustitución de una persona por otra, de iguales o superiores características.

Por tal manera obliga a identificar los puestos clave de la organización, reduce la problemática en el cambio ya que habido una preparación además constituye un factor motivador importante para las personas que accederán en el futuro a dichos cargos (Baguer, 2009).

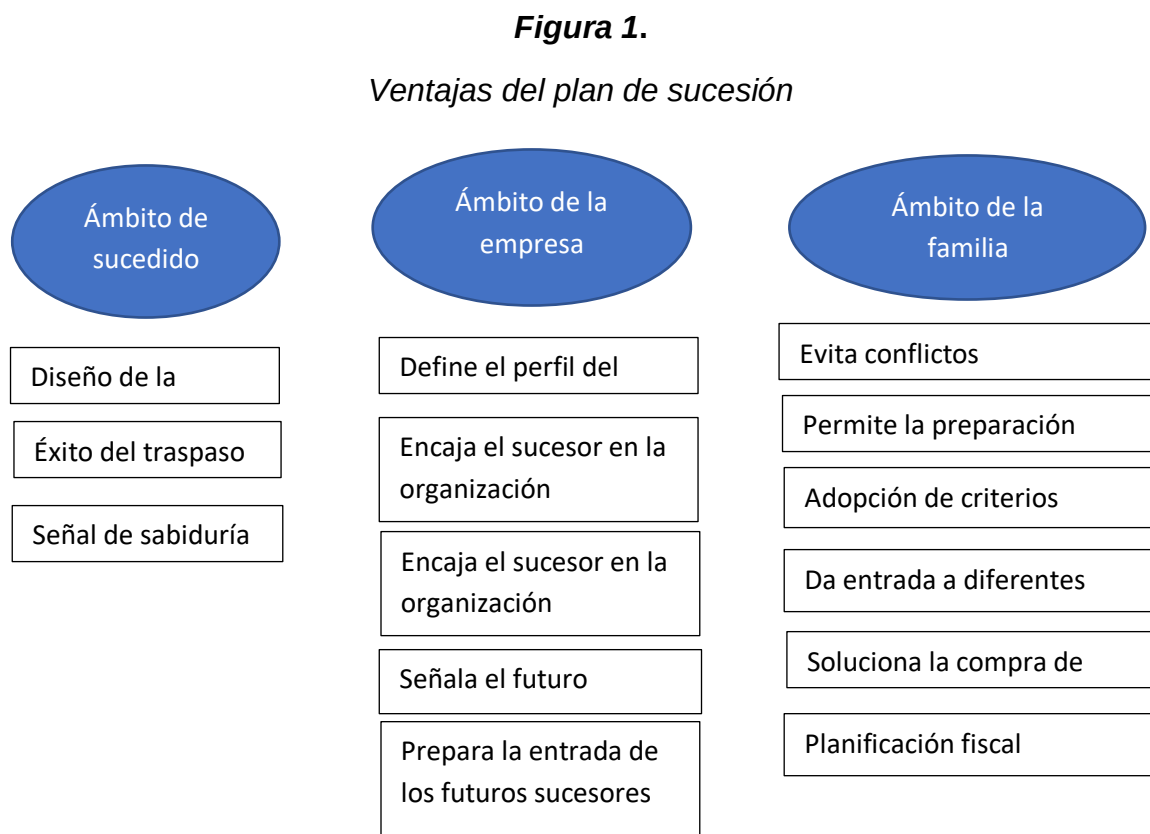
La rotación en los cargos de una organización que están diseñados dentro de una estructura acorde a sus necesidades puede traer consigo problemas e interrupciones en los procesos. Una de las principales consecuencias problemáticas en la rotación de los empleados es cuando quienes desempeñan los cargos directivos son los que abandonan la organización. El plan de sucesión es relevante en el plan gerencial y en sus funcionarios dentro de su equipo más cercano.

El liderazgo y los planes de sucesión en una organización están profundamente ligados, esta unión guía al éxito en el desarrollo del liderazgo en diferentes tipos de organizaciones que tiene diferente naturaleza, tamaño he industria, día tras día enfrentan diferentes desafíos. Por ejemplo, los grupos de nivel medio se ven afectados ya que la competencia busca sustraer talento y es capaz de brindar nuevas ofertas a gerentes de alto potencial con experiencia en el trabajo (Aristizábal, Guzmán, & Trujillo, 2019).

Otros desafíos están en el recorte de los recursos destinados al capital humano para el desarrollo además el envejecimiento de los colaboradores que puede crear

carencia en la experiencia del talento gerencial (Aristizábal, Guzmán, & Trujillo, 2019).

Según Guinjoan y Llauradó (2000) el plan de sucesión presenta las siguientes ventajas en los diferentes ámbitos:



Fuente: Tomado a partir de Guinjoan y Llauradó (2000)

Esencialmente, la planificación de la sucesión es una decisión consciente de una organización para fomentar y promover el desarrollo continuo de los empleados y garantizar que los puestos clave mantengan cierta medida de estabilidad, lo que permite a una organización alcanzar los objetivos comerciales.

Tradicionalmente, la planificación de la sucesión ha adoptado a veces un enfoque de sustitución, a menudo centrándose en puestos de nivel ejecutivo. Uno o dos sucesores pueden ser identificados y seleccionados, probablemente con base en la información exclusiva de su supervisor inmediato, y luego colocado en la vía rápida en una posición superior (Gobierno de Terranova y Labrador, 2008). Sin

embargo, la planificación de la sucesión ha evolucionado en un proceso que se puede utilizar para:

1. Reponer los recursos humanos de una organización a un nivel amplio o específico;
2. Identificar, evaluar y desarrollar los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados para cumplir con las necesidades actuales y futuras de personal de la organización; y
3. Asegurar un suministro continuo de talento que ayude a los empleados a desarrollar su potencial, como sucesores de puestos departamentales clave (Kennedy, 2017).

Determinación de cargos críticos en la empresa

Un cargo crítico se lo determina cuando sus funciones y el proceso permite la continuidad operacional, sustentabilidad del negocio y protegen la secuencia operacional al identificar los cargos críticos además defiende la confiabilidad de sus colaboradores y facilita la dirección del talento humano en la empresa.

De tal manera (Sidgman, 2010) identificó los siguientes cargos:

- **Cargo altamente crítico:** asociado a procesos altamente sensibles en término de continuidad operacional y alto costo de reemplazo.
- **Cargo crítico:** asociado a procesos sensibles en términos de continuidad operacional o costo de reemplazo”.

Surgimiento de los planes de sucesión

Jack Welch, CEO de General Electric, tuvo la idea de retirarse en 2001 y empezó su plan de sucesión en 1994, en el cual se presentaron 26 interesados dentro del perfil requerido los cuales tuvieron que pasar por diferentes pruebas, tres de ellos fueron los finalistas que compitieron directamente por el puesto, la importancia en una organización de que exista un sucesor capaz de continuar con funciones

específicas en cargos relevantes, por tal motivo se debía tomar en cuenta este suceso para evitar futuros inconvenientes (Drucker, 2010).

El crecimiento y desarrollo de las empresas depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones por tal manera se pueda enfrentar situaciones que anticipen el crecimiento y buen rumbo de las organizaciones en el futuro.

Al hablar de sucesión normalmente pensamos que son empresas netamente familiares, que por causas de fuerza mayor ya sea: fallecimiento, motivos de salud o vejez, se repare para asumir algún cargo a un familiar o en la mayoría de los casos a los hijos. Varios estudios han demostrado que por no tener un sucesor ya sea familiar o no el 30% de este tipo de empresas en la Unión Europea desaparecen por tal motivo es importante pensar de manera anticipada la persona idónea que sea capaz de continuar como líder. Para evitar la desaparición de muchas empresas no solamente familiares (Perdomo Solórzano & Montenegro, 2013).

Factores relacionados con el sucesor

Diversos estudios concluyen que los descendientes son los que se unen al papel del liderazgo en las organizaciones familiares mediante diferentes factores como son: la etapa de vida, género y el orden de nacimiento en la familia, en su mayoría los propietarios, prefieren que sus hijos estén al mando, hoy en día las empresas funcionan menos de forma similar a una monarquía ya que los herederos pueden desanimarse y no querer tomar el papel de liderazgo en las empresas familiares. Por ello, el proceso de sucesión debe ser planificado y entendido como el ajuste mutuo entre las generaciones mayores y las jóvenes de tal manera al no existir un sucesor familiar se podrán elegir un profesional con las características elegidas sin parentesco alguno.

El autor Soto (2019) explica que los aspectos que pueden facilitar el proceso de sucesión son:

- **Planificarlo con mucha antelación:** es una etapa de vital importancia que se lo debería planificar en un intervalo de cinco o quince años antes, la

sucesión es algo inevitable y la planificación de dicho suceso es necesario para cualquier organización.

- **Identificar, crear y potenciar a los sucesores:** el sucesor debe ser reconocido por los padres y no es una tarea fácil ya que se debe elegir al más apto y que tenga la mejor predisposición, se recomienda formar uno o varios candidatos, se debe separar la relación familiar del negocio.
- **Gestionar los conflictos:** las empresas familiares son las que más presentan inconvenientes en el proceso ya que se puede mezclar temas como: dirección, bienes, familia.
- **Establecer una sólida estructura del gobierno:** se debe tomar en cuenta que para tener una buena planificación debe existir un consejo de administración con directores externos, un consejo familiar y una junta general, es importante establecer reglas entre los diferentes vínculos de trabajo que se lleguen a formar.
- **Protocolo familiar:** mediante un instrumento que aporte una visión y misión clara en base a reglas de funcionamiento.
- **Comunicación:** un correcto dialogo y forma de comunicación de lo que pasa en la empresa entre propietarios, familiares, empleados, clientes y proveedores.

Diseño de un plan de sucesión

El plan de sucesión es ejecutado en base a un diseño y esto variará en una organización y según necesidades de esta; sin embargo, existen parámetros o lineamientos generales que dan una guía para estos planes independientemente de las necesidades de cada organización, este diseño nos facilita la secuencia recomendada para el mismo.

La planificación de la sucesión es el proceso de identificación de puestos muy importantes en la organización y la creación de un flujo de talento, al preparar a los empleados para cubrir las vacantes en su organización como otros se retiran o se van. Un sucesor es un empleado con el conocimiento, las habilidades y las

capacidades para llenar un puesto vacante hasta que se pueda identificar un reemplazo permanente (Office of Human Resources EEUU).

La planificación de la sucesión ayuda a garantizar la continuidad y el rendimiento del negocio, en particular durante tiempos de cambio de liderazgo y cambio. Incluso cuando no hay un sucesor identificable dentro de una organización, la planificación de la sucesión puede ayudar a identificar los conocimientos, las habilidades y la formación necesarios en un futuro candidato externo.

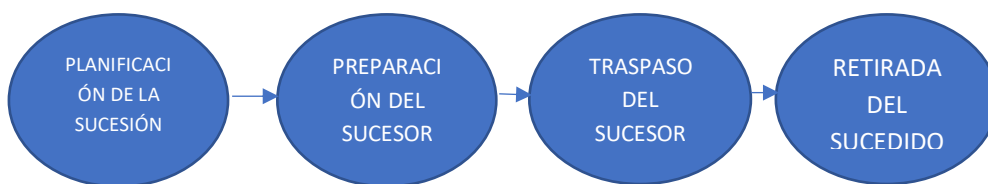
Como describe Ayala (2013) los pasos básicos del proceso de planificación de la sucesión son los siguientes:

- Evaluar la organización.
- Determinar las posiciones clave.
- Identificar las competencias para puestos clave.
- Identificar y evaluar a los candidatos.
- Crear planes de desarrollo.
- Medir, monitorear, reportar y revisar.

A través de estos pasos a seguir se identifica de mejor manera los candidatos realmente potenciales para la sucesión a puestos claves y la continuidad dentro de las organizaciones.

Proceso de sucesión

El proceso de sucesión se puede clasificar en cuatro grandes etapas, ordenadas cronológicamente, que señalan una secuencia ligada a temas que hay resolver, en cada una de las cuales encontramos unos protagonistas destacados, como se describe a continuación (Guinjoan & Llauredó, 2000).

Figura 2*Proceso de sucesión*

Fuente: Tomado a partir de Guinjoan y Llauradó (2000)

1. **Planificación de la sucesión:** el protagonista principal es el empresario debe prevenir, planificar su propia sustitución.
2. **Preparación del sucesor:** es la más larga en el proceso el protagonista es el sucesor, el empresario y sus colaboradores siguen sus funciones
3. **Traspaso del sucesor al sucesor:** el sucesor toma el cargo para el cual fue preparado.
4. **Retirada del sucedido:** por razones naturales o no naturales

Competencias laborales

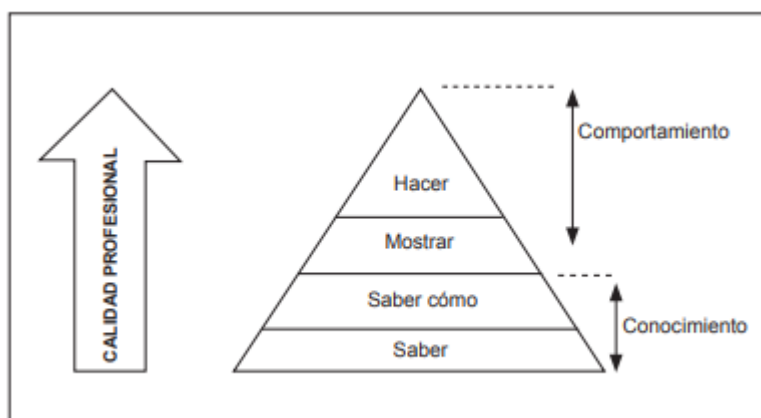
Para elaborar el proyecto debemos hacer énfasis en la evaluación de los candidatos a sucesores, tomar en cuenta que no solamente debemos dar prioridad a su experiencia o conocimientos, sino también tomar en cuenta otro recurso que puede dar un giro de 360 grados en el área de recursos humanos como son las competencias. Normalmente para la selección de personal se buscaba una persona que tenga años de experiencia mientras más años más conocimiento únicamente para que alcance los objetivos propuestos por la empresa, pero tras varias investigaciones se concluye y sale a luz el tema de las competencias (Atwell, 2019).

De tal forma una competencia laboral en base a los autores Irigoyen, Yerith y Acuña (2011) es un conjunto de atributos que se le puede dar a una persona como (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) que son necesarios para poder desempeñarse de una manera eficaz ante situaciones específicas; además la palabra abarca habilidades físicas como mentales. Para establecer competencias se debe basar en tres componentes son: Verbos, Objeto, Condición de calidad todo

esto para saber elegir el mejor candidato. El autor Uribe (2020) concuerdan que en 1990 George Miller desarrolla un modelo de competencia profesional que concuerda con lo antes mencionado esta pirámide contar de varios niveles que se los detallan a continuación.

Figura 3.

Modelo de competencia profesional



Fuente: Tomado a partir de Uribe (2020)

De esta figura es donde se llega a la conclusión que el (el saber y el saber cómo), y comportamientos (el mostrar y el hacer) ayudan a destacar la calidad profesional.

Clasificación

Una vez vista la importancia de la competencia laboral dentro de una organización se procede a definir su clasificación se dice que cada organización o PYMES es un mundo diferente en nuestro país ya que cada define las competencias comerciales y laborales, y las que son específicas de cada nivel.

Para empezar Spencer y Spencer (1993), propone la clasificación de competencias con cinco etapas:

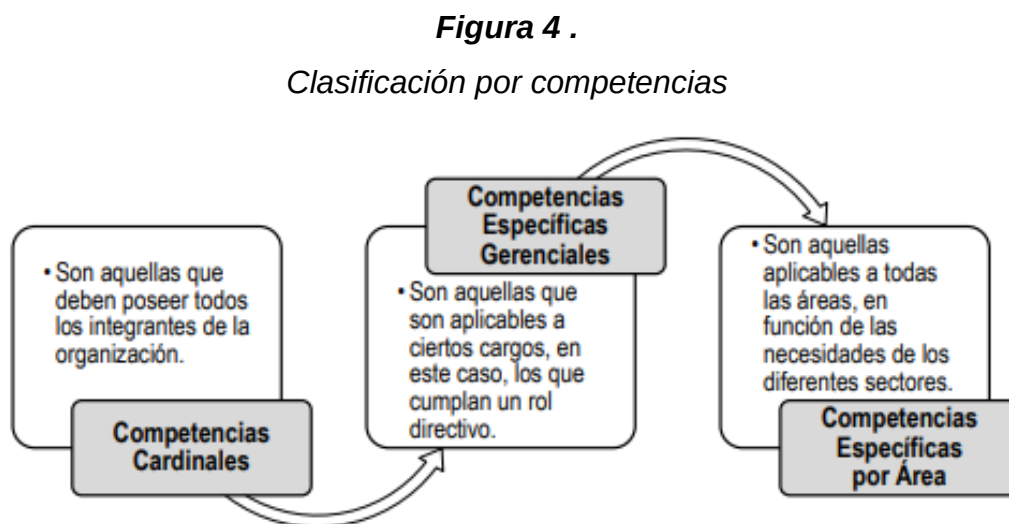
- Motivación. -Esto se refiere a lo que desea una persona lo que conlleva a motivarse y conseguir ese objetivo.
- Características físicas y pronto resultado ante situaciones o información.
- Concepto propio. - Esto es ligado con actitudes, valores de una persona.

- Conocimiento. – Conocimiento de una persona que ha obtenido sobre áreas específicas
- Habilidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Estas etapas ayudaban a que las personas de talento humano se guíen y seleccionen a una persona de calidad (Uribe, Charria, Arenas, Sarsosa, & López, 2020).

En la actualidad la nueva visión del talento humano busca que las competencias sean observadas y examinadas íntegramente. Por tal motivo, es importante clasificar y señalar las capacidades de un profesional que consiste en saber, saber hacer, saber ser y saber estar. Lo cual da como resultado conocimientos técnicos de su cargo, apegándose a la metodología impuesta para el cabal cumplimiento de sus tareas, adicionalmente; da el alcance de los objetivos organizacionales. (Echeverría, 2002).

Otra de las visiones diferentes de clasificación por competencias es de (Alles, 2015) la cual clasifica de la siguiente manera:



Fuente: Tomado a partir de Alles (2015)

Esta clasificación tiene diferentes formas de evaluar el desarrollo de competencias de los colaboradores, con el único fin de someterse al ajuste de la gestión del talento por competencias.

Formación por competencias

Las competencias se han utilizado como predictores válidos de un desempeño superior en el trabajo en las organizaciones empresariales durante los últimos 40 años. Una abundante evidencia empírica ha sugerido que las competencias juegan un papel importante en las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) para diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, los roles importantes de la competencia no se han integrado completamente en el mundo de los negocios, pues crean una brecha entre la teoría y la práctica (Chiang, 2020).

También parece haber una serie de percepciones erróneas con respecto al uso del término competencia en la literatura. Este documento tiene la intención de rastrear los orígenes de la competencia y documentar varias definiciones y conceptos de competencia propuestos por diferentes académicos. Además, el documento también tiene como objetivo arrojar luz sobre los procesos, directrices y técnicas para desarrollar competencias pragmáticamente para un trabajo o profesión en particular, así como la importancia de la evaluación basada en competencias en las organizaciones para las prácticas actuales de GRH (Chiang, 2020).

Dentro de este tema se enmarca el modelo de competencia que describe ampliamente excelencia en el desempeño dentro de una organización; tal marco generalmente incluye una serie de competencias que se aplican a múltiples roles ocupacionales dentro la organización. Cada competencia define, en términos genéricos, excelencia en el comportamiento laboral; esta definición luego establece el punto de referencia contra el cual el personal es juzgado (McCowan, 2018).

Un marco de competencias es un medio por el cual las organizaciones comunican qué comportamientos se requieren, valorados, reconocidos y recompensados con respecto a roles específicos u ocupacionales. Asegura que el personal, en general, tenga un entendimiento común de los valores de la organización y comportamientos esperados de excelente desempeño (McCowan, 2018).

Las competencias y la gestión de recursos humanos basada en competencias están en práctica común en muchas áreas del sector privado y en aumento en muchos países del mundo. Si bien las organizaciones han utilizado la idea de

competencias durante más de cincuenta años, la expansión del movimiento de competencias dentro del sector privado y, ahora, en el público, ha dado lugar a una proliferación de definiciones, herramientas, modelos y aplicaciones. Todos los cuales no son universalmente entendidos y aplicados (Balcerzyk & Materac, 2019).

Plan de formación por competencias

Planificación de la formación es identificar necesidades de formación, recomendar objetivos y resultados, y sugerir cómo se pueden alcanzar, en función de los resultados el plan establece las causas de la deficiencia, cuáles son los estándares de desempeño que no se cumplen y quién es la población objetivo. El plan también recomienda un medio para evaluar las estrategias sugeridas, cómo trabajar con la gestión y cuándo se programarán las intervenciones (Veintimilla & Velázquez, 2016).

La planificación de la formación es la base de un programa de formación eficaz; esta dirige sus esfuerzos y recursos hacia un resultado propuesto. El documento entregable resultante de este paso es un plan de capacitación escrito que se presentará para su aprobación a todos los miembros del proyecto y funcionarios. Una vez aprobado, el plan será utilizado por los miembros del equipo del proyecto para guiar sus tareas iniciales de desarrollo del curso (Kennedy, 2017).

Un plan de formación, es la clave para una formación eficaz, determina el qué, quién, cuándo, dónde, cómo y por qué de los cursos de formación. Entrenamiento efectivo requiere una imagen clara de cómo los participantes aplicarán las habilidades, técnicas y conocimientos que han adquirido en la formación (Kennedy, 2017).

Implementar la formación por competencias dentro de una organización hoy en día es de vital importancia ya que es un proceso de enseñanza con el único objetivo de que el candidato adquiriera habilidades, destrezas y conocimientos con diferentes técnicas dictaminadas por el instructor y actitudes necesarias para mejorar su desempeño laboral y alcanzar las metas propuestas por la organización (Cejás, Rueda, Cayo, & Villa, 2018).

Para poder implementar el plan de formación se debe basar en las fases que se suelen resumir en 5 pasos que son los siguientes:

Figura 5.

Pasos para implementar un plan de formación



Fuente: Tomado a partir de Cejas, Rueda, Cayo, & Villa (2018).

Estas fases descritas anteriormente ayudan a implementar el plan sin dejar de lado las competencias que tienen cada colaborador además ayuda a establecer acciones, actividades dentro y fuera de la organización y demostrar las grandes competencias que tienen la organización, pero esto debe ir de la mano de los planes de sucesión, ya que es la temática que tenemos en nuestro actual proyecto. Esta fase ayuda a formar un personal competente que tenga todos los conocimientos para manejar un puesto crítico.

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de Investigación y Enfoque de investigación

Lopera (2018) menciona que la metodología de investigación describe, valida, y prescribe un conjunto de reglas, métodos que el investigador debe considerar para construir y validar conocimientos científicos. Para que los resultados obtenidos a lo largo de la investigación sean más completos que tengan mayor confianza y mejor entendimiento de los resultados. El cual la investigación mantendrá un enfoque mixto que se ajusta al método general y específico.

Dentro del método general se maneja los datos cualitativos que abarca una gran cantidad de métodos y estrategias de recolección de datos que permite aumentar las interpretaciones de datos y el conocimiento del contexto investigado. Pero al ser mixto, también interpreta y analiza datos desde lo cuantitativo, con manejo de estadísticas, porcentajes y resultados alfanuméricos que permiten llegar a determinar alcances o niveles, con los cuales se pueda expresar mediante el método analítico los resultados generados.

El modelo investigativo es no experimental, lo cual refiere a que esta investigación no requiere de la experimentación para llegar a resultados, lo cual refiere a que es descriptivo y sus resultados se alcanzan con investigación de campo, levantamiento de información y la interpretación de los resultados para llegar a la verdad.

El Método específico permite dividir la investigación de campo el cual da paso a la investigación y aplicación de técnicas de forma directa. El método analítico ayuda analizar en tiempo real los organigramas que tienen una institución económica u organización.

- **Alcance de la Investigación**

Para este proyecto el alcance será descriptivo, porque la recolección de datos, variables y conceptos han sido manejados de una manera eficiente. Para el análisis de las competencias se ha utilizado la metodología de (Alles, Diccionario de competencias, 2007), la cual se mide en base a los porcentajes establecidos en el diccionario de competencias.

Dentro del alcance de investigación se involucrará diferentes técnicas de recolección como lo son las encuestas para obtener las competencias necesarias y las que son elementales para el personal de puestos claves y sus posibles sucesores.

- **Población y muestra**

El presente trabajo de investigación es no probabilístico puesto que se escogió de cada departamento los puestos claves y al personal que está dentro del plan.

La población selecta es el personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, institución que cuenta en su matriz con 90 colaboradores entre jefes departamentales y empleados. Esta selección de personas se hizo debido a que no existe un plan de sucesión de cargos por lo cual se necesita descubrir a través de los perfiles de cargos la existencia del problema y su posible solución.

- **Procedimiento Metodológico**

Dentro de los métodos analizados tomaremos en cuenta la metodología llamada Proposición de un plan de sucesión de cargos por competencias validado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” la cual aborda los siguientes pasos:

1. Evaluar la organización: Dentro de este proceso se logra determinar el problema que hay dentro de la institución financiera y la necesidad de tener continuidad en los procesos y tener un plan de sucesión funcional.
2. Determinar las posiciones clave: Para ello se considera necesario fundamentar teóricamente en base a diferentes autores que son las posiciones claves dentro de la institución además se incluye los conocimientos adquiridos a lo largo de los módulos.
3. Identificar las competencias para puestos clave.: Con esto se pudo comenzar a elegir los puestos claves sin dejar de lado el organigrama estructural establecido por la cooperativa, por tal razón de la mano de lo antes mencionado se elabora matrices que contienen información importante para la selección de

puestos, las que contienen formación académica, actividades del cargo, conocimiento experiencia que debe tener cada candidato.

4. Identificar y evaluar a los candidatos: Se lo hace en base a la revisión de procesos departamentales a través de instrumentos de recolección como son las entrevistas.

Las mismas que fueron elaboradas con la intención de investigar a fondo y conocer el puesto que cada persona lo desempeña, las preguntas son relacionadas, con la experiencia, habilidades, conocimientos y sobre todo el nivel de estudios, además tienen preguntas como formación capacitaciones, tareas que realiza diariamente, funciones básicas, materiales, conocimientos específicos, experiencia y los conocimientos que maneja en el área de jefatura.

Una vez realizada las encuestas se procede con el análisis e interpretación de datos se hace a través de la matriz de información de puestos claves y sucesores. En la que se establece la información y ayuda a establecer a los sucesores que más se acercaban a las competencias necesarias de cada puesto. El planteamiento del plan de sucesión se graficó, lo cual permite identificar claramente los puestos claves con sus sucesores, todo ello en orden jerárquico.

5. Medir, monitorear, reportar y revisar: Este paso se lo realiza con la validación del trabajo de investigación y aceptación de la entidad financiera donde fue planteado el presente trabajo.

2.2. Tipo de recolección de la información

- **Organigrama Funcional**

Para poder analizar los puestos claves se analizará el organigrama propuesto por la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa.

- **Diccionario de competencias**

Tras varios diálogos con el departamento de Recursos Humanos se considera necesario tomar como base el Diccionario de competencias planteada por (Alles,

Diccionario de competencias, 2007) la cual determina los tipos de Competencias Cardinales, Específicas Gerenciales, Específicas por Área con sus componentes.

- Competencias Cardinales. -Esta competencia es aplicable a todos los integrantes de la organización sin excepción alguna, ayudan a alcanzar la visión y misión de la organizacional a través de sus valores institucionales que son Ética, Compromiso con la calidad de trabajo, Innovación y creatividad, Integridad, Justicia, Sencillez, Temple.
- Competencias Específicas Gerenciales. - Esta competencia va relacionada con el organigrama porque así se define los cargos con mayor rango o jefes departamentales los cuales tienden a tener una buena conducción de personas, empoderamiento, liderazgo con ejemplo, liderazgo, visión estratégica.

Competencias específicas por área. – estas competencias se lo pueden realizar a las personas de las distintas áreas de la organización en función de las actividades que desarrollen. Las competencias se eligieron en base a las descripciones propias de los cargos entre ellas están: colaboración, comunicación eficaz, adaptabilidad, manejo de crisis, productividad.

Cada una de estas competencias están relacionas con una calificación de 1 al 5, para lo cual; 1 el más importante y el 5 el menos importante.

- **Encuestas**

El objetivo de las encuestas es conocer e indagar cuales son las competencias más y menos importantes dentro de la cooperativa de tal forma se procede a elegir a los jefes de agencia, y directores por área para que respondan la encuesta que está compuesta por 10 preguntas que contiene una escala de evaluación.

- **Herramientas de evaluación de competencias**

Una vez realizada las encuestas damos paso al diseño de una matriz que esta dictaminada por el diccionario de datos de (Alles, 2007) con el objetivo de establecer cuál es el mejor candidato para suceder en el puesto en caso que lo

necesitara esto está compuesta por competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

La matriz diseñada contiene las competencias que consideraron importantes los jefes departamentales, jefes de agencia y gerente, esto se aplicara a los posibles sucesores para medir sus competencias, en base a los siguientes criterios por (Alles, 2007)

- A: Grado superior, que representa un nivel alto de la competencia.
- B: Grado muy alto, la misma que se encuentra sobre el estándar o promedio.
- C: Grado alto, que representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D: Grado mínimo, que indica que la competencia está desarrollada en un nivel imperceptible. Este grado no representa la ausencia de la competencia.

- **Validación de Instrumentos**

Para la validación de las encuestas se procedió a evaluar las preguntas y la estructura de la matriz, esto se lo realizó mediante el método de expertos, el cual consiste en buscar profesionales del tema, a fin de que se evalué el contenido de los instrumentos. Los resultados de este método permiten la aprobación de la encuesta para posteriormente elaborar la matriz de recolección de datos. Con dicha validación y resultados favorables, se procede a su aplicación.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó Google forms como herramienta que permite llegar a todos los empleados en menor tiempo, esto debido a que una parte del personal encuestado no se encuentran en la ciudad, mientras que la matriz fue desarrollada en una hoja de cálculo e impresa para poder aplicar a los empleados de la agencia matriz y sus agencias más cercanas.

Procesamiento y análisis de la información sobre el diagnóstico realizado

- **Análisis de los perfiles profesionales de los puestos críticos o claves en la Coop. Mushuc Runa Ltda.**

La muestra poblacional es de 28 personas, dentro del área administrativa, los cuales comprenden a siete posiciones claves de la empresa 22 jefes de agencia y los trabajadores a suceder dichos cargos en un futuro. Los puestos claves de la empresa fueron determinados por la jefa del Departamento de Talento Humano conjuntamente con el organigrama estructural establecido por la empresa. La clasificación de los cargos críticos con sus posibles sucesores se encuentra detallada en la siguiente manera:

Organigrama Institucional

Cuadro 1.

Organigrama de la cooperativa

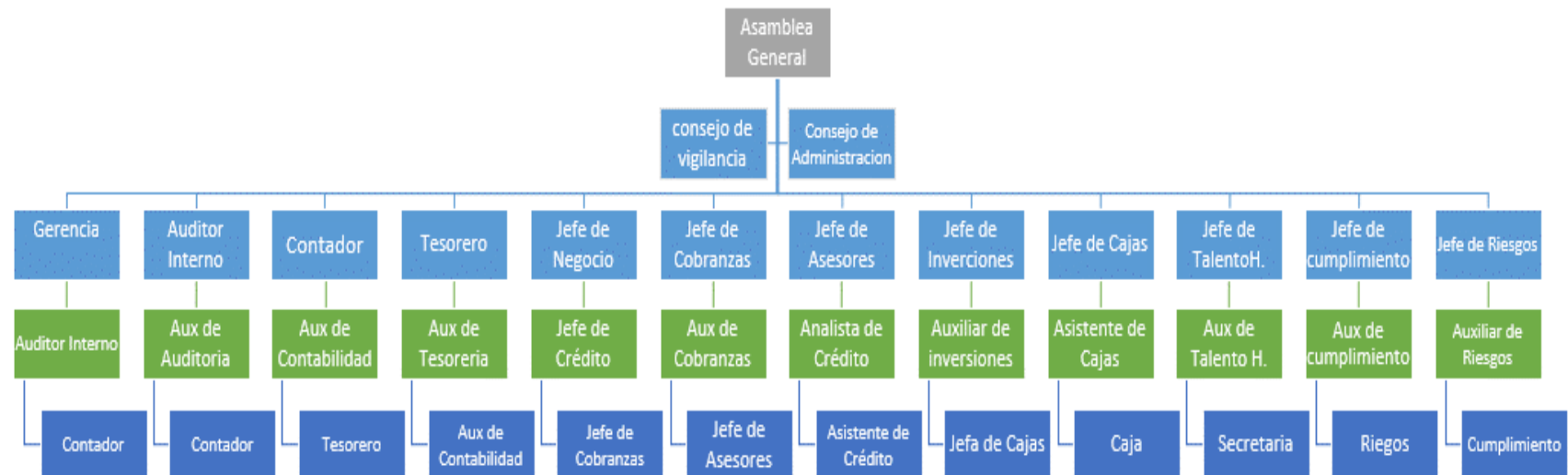


Tabla 1.

Perfiles claves de la Cooperativa Mushuc Runa

#	Puesto clave	Sucesor 1	Sucesor 2
1	Gerente	Auditor Interno	Contador
2	Auditor Interno	Aux. de auditoria	Contador
3	Contador	Aux de contabilidad	Tesorero
4	Tesorero	Aux de tesorería	Aux de contabilidad
5	Jefe de negocio	Jefe de crédito	Jefe de cobranzas
6	Jefe de cobranzas	Aux de cobranzas	Jefe de asesores
7	Jefe de asesores	Analista de crédito	Asistente de crédito
8	Jefe de inversiones	Auxiliar de inversiones	Jefe de cajas
9	Jefe de cajas	Asistente de cajas	Caja
10	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de talento humano	Secretaria
11	Jefe de cumplimiento	Auxiliar de cumplimiento	Riesgos
12	Jefe de riesgos	Auxiliar de riegos	Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.**Formación Académica:**

Título de Tercer /cuarto nivel Abogado, Comercio Exterior, Contabilidad y Auditoria, Administración de empresas o carreras afines

Análisis Perfil Gerente

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Organizar los recursos de la entidad.	• Administración de Empresas • Contabilidad y Auditoria • Conocimiento integral del funcionamiento de la organización.	• Dirección de equipo de trabajo. • Pensamiento estratégico	• Cursos de capacitación de liderazgo y organización de recursos
Evaluar constantemente los resultados de los recursos tanto humano como material Financieros	• Políticas institucionales. • Contabilidad y Auditoria • Conocimiento integral del funcionamiento de la organización.	• Ética. • Liderazgo para el cambio • Innovación • Orientación a los resultados	• Capacitación en recursos humanos • Cursos para tratar el comportamiento de los colaboradores sus necesidades y reacciones.
Gestionar los asuntos legales de la cooperativa tanto en cobranza como institucional directo con abogados y expertos.	• Normativas vigentes • Conocimiento integral del funcionamiento de la organización.	• Decisión para encontrar mejores resultados con el cliente • Actitud y autoridad para guiar a las personas. • Conocimiento de la industria y el mercado	• Talleres que le ayuden hablar con poder. • Conocimiento de la ley en base a la CEPS • Talleres que le ayuden a manejar la inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.*Análisis Auditor Interno***Formación Académica:**

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria, Financiero o carreras a fines.

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Revisar que los movimientos transaccionales financieros, administrativos y operativos sea exacta, confiable y oportuna.	• Evaluación de sistemas de control. • Contabilidad y Auditoria. • Procesos legales y normativo	• Utilización eficaz de los recursos. • Pensamiento estratégico • Agregar valor a la empresa.	• Talleres de estrategias de negociación y manejo de conflictos.
Revisar que la información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos es exacta, confiable y oportuna	• Políticas institucionales. • Conocimiento integral del funcionamiento de la organización.	• Ética. • Proteger los bienes acumulados. • Apoyo para la protección y el desarrollo de la cooperativa.	• Políticas y reglamentos de la Cooperativa • Talleres que le ayuden a tener un manejo efectivo de juntas.
Comunicarse de forma clara y directa con todos los miembros de la organización	• Habilidades de comunicación • Evaluación exhaustiva de normativas.	• Facilidad de palabra • Actitud y autoridad para guiar a las personas. • Comunicación de resultados a la alta dirección	• Cursos de ofimática para presentación y uso de apoyos visuales.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.

Análisis Perfil Contador

Formación Académica:

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria, Contador, Economista, financiero o carreras a fines.

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Realizar informes financieros para la cooperativa a través de la revisión de libros contables, estados financieros, análisis de gastos e ingresos y la realización de balances.	• Contabilidad básica • Procesos leales emitidos por el SRI • Finanzas	• Capacidad de planificación y organización • Conciencia organizacional • Ética	• Cursos y talleres de tributación Contable en el Ecuador
Seguimiento de responsabilidades empresariales	• Conocimientos legales del SRI. • Conocimiento de plataforma del IEES	• Cumplimiento con instituciones publicas • Franqueza, confiabilidad, integridad • Desarrollo de relaciones	• Talleres de uso y manejo de programas contables
Verificar que los libros contables cumplan con lo establecido en la ley.	• Elaboración de facturas y retenciones legales del SRI.	• Preocupación por el orden y la claridad • Conciencia organizacional	• Cursos sobre reglamentos contables dirigidos a las cooperativas.

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 5.**Formación Académica:**

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria, Economista. Administración de Empresas o carreras a fines.

Análisis Perfil Tesorería

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia Previa
Realizar informes financieros para la cooperativa a través de la revisión de libros contables, estados financieros, análisis de gastos e ingresos y la realización de balances.	• Contabilidad básica • Procesos legales emitidos por el SRI • Finanzas	• Capacidad de planificación y organización • Conciencia organizacional • Ética	• Cursos sobre manejos de cartera • Leyes de manejos de depósitos
Seguimiento de responsabilidades empresariales	• Conocimientos legales del SRI. • Conocimiento de plataforma del IEES	• Cumplimiento con instituciones públicas • Franqueza, confiabilidad, integridad • Desarrollo de relaciones	• Cursos de manejo de nuevos reglamentos en el IEES
Verificar que los libros contables cumplan con lo establecido en la ley.	• Elaboración de facturas y retenciones legales del SRI.	• Preocupación por el orden y la claridad • Conciencia organizacional	• Cursos de control y auditoria

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.**Análisis Perfil Jefe de Negocio****Formación Académica:**

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria, Finanzas, Economista. Administración de Empresas o carreras a fines.

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Controlar el riesgo de liquidez de la Cooperativa, a través de estrategias comerciales que faciliten la captación de nuevos recursos financieros.	• Administración de indicadores financieros • Estrategias Comerciales • Liderazgo	• Dirección equipos de trabajo • Ética • Liderazgo	• Cursos procesos de toma de decisiones. • Cursos de marketing y publicidad
Desarrollar, actualizar o implementar, el plan de negocios de la Cooperativa de acuerdo a los requisitos normativos y a las necesidades institucionales.	• Estrategias comerciales • Normativa vigente	• Innovación • Organización y ética	• Talleres de manejo de redes sociales
Cumplir con los indicadores comerciales (presupuesto de colocación, captación y control de morosidad) de la Cooperativa mediante la supervisión de la gestión comercial de todo el personal operativo.	• Conocimiento y liderazgo • Administración de empresas • Políticas Institucionales	• Ética • Liderazgo • Dirección de equipos	• Cursos de Innovación y competencias comerciales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.*Análisis Perfil Jefe de Riesgos***Formación Académica:**

Título de tercer nivel en carreras de finanzas, contabilidad y auditoria, administración, Economista o similares.

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Controlar el riesgo de liquidez de la Cooperativa, a través de estrategias comerciales que faciliten la captación de nuevos recursos financieros.	• Administración de indicadores financieros • Estrategias Comerciales • Liderazgo	• Dirección equipos de trabajo • Ética • Liderazgo	• Talleres de liderazgo y captación de nuevos mercados
Desarrollar, actualizar o implementar, el plan de negocios de la Cooperativa de acuerdo con los requisitos normativos y a las necesidades institucionales.	• Estrategias comerciales • Normativa vigente	• Innovación • Organización y ética	• Talleres y cursos restructuración de nuevos segmentos comerciales
Cumplir con los indicadores comerciales (presupuesto de colocación, captación y control de morosidad) de la Cooperativa mediante la supervisión de la gestión comercial de todo el personal operativo.	• Conocimiento y liderazgo • Administración de empresas • Políticas Institucionales	• Ética • Liderazgo • Dirección de equipos	• Cursos en Manejo de planes y presupuestos en el Ecuador.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.*Análisis Perfil Jefe de Cobranzas***Formación Académica:**

Título de cuarto nivel en Contabilidad y Auditoria, Administración de empresas, Economista o carreras afines

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Organizar, distribuir y supervisar las actividades del departamento de cobranzas.	- Revisar normativa vigente de la cooperativa - Procesos de cobranzas - Políticas institucionales	- Organización y liderazgo - Dirección de equipos	Cursos y conocimientos sobre la CEPS y leyes en demandas .
Distribuir, asignar y monitorear cartera de los supervisores.	- Manejo del sistema - Normativa Legal	- Listado de morosidad - Recuperación de cartera	Cursos de manejo de cartera y finanzas
Coordinar con la gerencia de negocios la gestión de recuperación de cartera de los diferentes productos.	- Administración de empresas - Bases y estrategias de cobro	- Contabilidad - Comercio - Liderazgo - Facilidad de palabra	Cursos de negociación y empatía con los clientes.

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 9.**Análisis Perfil Jefe de Asesores****Formación Académica:**

Título de cuarto nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas o carreras afines

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Supervisar gestionar y administrar los procesos de recuperación de cartera y supervisión de las operaciones de crédito.	- Finanzas - Crédito (consumo, vivienda, microcrédito),	- Servicio al Cliente - Planificación organización y Control - Proactividad - Manejo de Personal	Cursos y talleres de tipos de créditos
Coordinar con la gerencia de negocios la gestión de recuperación de cartera de los diferentes productos.	- Administración de cartera - Inversiones - Supervisión de Operaciones - Control Interno.	- Contabilidad - Comercio - Liderazgo	Capacitación de manejo y uso de la cartera en finanzas
Coordinar con la gerencia de negocios la gestión de recuperación de cartera de los diferentes productos.	- Administración de cartera - Inversiones	- Liderazgo - Trabajo en equipo - Orientación al Logro	Talleres de determinación objetivos y recuperación de cartera

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.**Análisis Perfil Jefe de cajas****Formación Académica:**

Título de cuarto nivel en Contabilidad y Auditoria, Secretaria, Administración de empresas o carreras afines

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Atender las quejas que tienen los clientes o cajeros	- Grafología - nociones de firma y rubrica - Prevención de lavado de activos - Seguridades en documentos financieros.	- Trabajo en equipo - Orientación al Logro - Cobros seguros	Cursos de manejo de situaciones conflictivas con el cliente
Manejar el efectivo, procesos de intercambio y custodia, conforme políticas y procedimientos establecidos, para garantizar nuestra seguridad y la de la Cooperativa.	- Detección y reconocimiento de billetes falsos - Políticas de la institución financiera	- Validación de cheques - Efectivo circulante - Seguridad	capacitación de manejo y reconocimiento de billetes.
Realizar el cuadre de caja en el sistema Fitbank, para garantizar la concordancia entre los valores físicos y los valores ingresados al sistema.	- Cuadre de cajas - Fin día - Protocolos de manejo de bóveda	- Trabajo en equipo - Orientación al Logro - Cobros seguros	Cursos sobre maneja apertura y cierre de caja.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.**Análisis Perfil Jefe de Talento humano**

Formación Académica:			
Título de cuarto nivel en Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicóloga/o Organizacional			
Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Dirigir la elaboración y aplicación del plan de recursos humanos y el presupuesto de gastos que requiera la gestión.	- Administración de empresas - Reglamento interno - Código de trabajo - Políticas internas	- Ahorro de dinero - Desarrollo de relaciones - Ética	Elaboraciones de planes contingentes para cubrir a un recurso humano
Administrar y aplicar el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, con base de políticas, normas y procedimientos para los subsistemas de clasificación de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación	- Reglamento interno - Código de trabajo - Políticas internas	- Dirección de equipos de trabajo - Desarrollo estratégico de recursos humanos - Orientación a los resultados - Liderazgo	Capacitación de las leyes y reglamentos de la cooperativa
Mantener un proyecto de selección de personal eficaz.	- Análisis y descripción de puestos - Evaluación de puestos - Reclutamiento y selección	- Habilidad analítica - Pensamiento estratégico - Personal eficaz	capacitación para reconocimiento de un buen perfil profesional para ser contratado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.**Análisis Perfil Jefe Cumplimiento****Formación Académica:**

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria, Administración de empresas, Finanzas, Riesgos, Economista o carreras afines

Actividades del cargo	Conocimientos	Competencias	Experiencia previa
Revisar procedimientos, informes, etc. periódicamente para identificar riesgos ocultos o problemas dentro de la cooperativa	- Estándares y regulaciones de la SEPS. - Habilidades de comunicación. - Administración de empresas	- Liderazgo - Desarrollo de relaciones	Cursos para cumplimiento de objetivos y metas dentro de una empresa.
Redactar, modificar e implementar políticas de la empresa	- Estándares y regulaciones de la SEPS. - BSc / BA en derecho, finanzas, administración de empresas o campo relacionado	- Pensamiento estratégico - Conciencia organizacional - Orientación	Talleres de manejo de nuevas políticas
Revisar el trabajo de colegas cuando sea necesario para identificar problemas de cumplimiento y brindar asesoramiento o capacitación	Conocimiento de la normativa interna.	- Liderazgo - Orientar y desarrollar a otras personas	Talleres sobre manejo de problemas y cumplimiento empresarial.

Fuente: *Elaboración propia*

Como se puede observar existen 12 puestos claves comprendidos en mandos altos y medios, en los cuales se encuentran distribuidos el personal de cargos y sus potenciales sucesores, que serán esenciales en los procesos de sucesión en la organización, así como la aplicación de encuestas y matrices para el diseño del plan de formación en competencias propuesto para la empresa.

Para poder aplicar la encuesta se procedió a dividir los puestos claves en distintas áreas como lo sugiere Alles (2007) en el diccionario de competencias, con esta clasificación se ordenó de la siguiente manera: altos mandos (gerencia general, auditor interno, contador y jefe de negocios), ahora los mandos medios comprendidos en, Jefa de talento humano, jefe de riesgos, jefe de cumplimientos, jefe de cajas, jefe de inversiones, jefe de tesorería, jefe de asesores y jefe de cobranzas.

- **Diagnóstico competencias perfiles claves**

Se procede a describir los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, tras varias reuniones conjuntamente con el Gerente general y la jefe de talento humano se llegó a establecer tres preguntas con las diez competencias establecidas en el Diccionario de competencias (2007), en donde los colaboradores procederán a calificar las competencias del 1 al 5 para lo cual 1 es lo más importante y 5 lo menos importante, a partir de ello se establecerá las competencias con mayor valor y clasificarlo.

- **Competenciales de los altos mandos**

Los resultados de las competencias se dividieron de la siguiente manera: se procedió a realizar tres preguntas abiertas de calificación en donde se dividen competencias Cardinales específicas, específicas gerenciales y por área.

Con esta tabulación las competencias más importantes y menos importantes quedan de la siguiente manera:

- **Perfil de competencias para el puesto de gerente general:**

Todas las competencias del cargo de gerente tienen su valoración del uno al cinco, para lo cual se considera la competencia gerencial específica, cardinal, y específica

por área las más importantes dentro de las competencias, pero cada una se deriva y se ordena de menor a mayor; por lo tanto, al momento de aplicar la matriz se debe tomar en cuentas dichas valoraciones en los niveles altos que servirán para planear y coordinar todas las actividades de la cooperativa.

- **Perfil para Gerente**

Tabla 13.

Perfil de competencia para el cargo de Gerente

#	Competencias cardinales	Valoración
3	Compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	20
6	Ética: Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y las estrategias de la organización sobre la base de valores morales.	40
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	60
7	Flexibilidad y adaptación: capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y situaciones variadas.	80
5	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
2	Dirección de equipos de trabajo: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo.	20
3	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	40
6	Liderar con el ejemplo: Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal.	60
4	Entrenador: capacidad para formar a otro tanto conocimiento como en competencias	80
10	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	100
#	Competencia especificas por área	Valoración

5	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	20
3	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	40
9	Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y en la obtención de buenos resultados.	60
10	Relación pública: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales.	80
7	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	100

Fuente: Elaboración propia

- Perfil para auditor interno

La tabla muestra las competencias específicas gerenciales, específicas por área y cardinales que son evaluadas según el criterio del jefe departamental lo cual establece que la valoración en cada una son las más importantes a tomarse en cuenta para el sucesor posible debido a que el puesto de auditor exige una supervisión eficiente de los recursos utilizados dentro de la empresa además se asegura que los procesos estén de la mejor manera. Se recuerda que los altos mandos son el eje fundamental en la empresa para que su desenvolvimiento sea óptimo a nivel general.

Tabla 14.*Perfil de competencia para el cargo de Auditor Interno*

#	Competencias cardinales	Valoración
7	Flexibilidad y adaptación: capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y situaciones variadas.	20
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	40
8	Fortaleza: capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación.	60
3	Compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	80
5	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	100
#	Competencia específicas gerenciales	Valoración
1	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	20
8	Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir un grupo u equipo de trabajo del que depende otros equipos	40
5	Emprendedor/Entrepreneurial: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	60
10	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	80
3	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
8	Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y calidad requerida.	20
1	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	40
5	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	60

7	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	80
3	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	100

Fuente: Elaboración propia

- Perfiles del contador

Al aplicar las encuestas al contador ha elegido las competencias que más le parece importante en cada una de ellas y sus derivaciones.

Tabla 15.

Perfil de competencia para el cargo de Contador

#	Competencias cardinales	Valoración
6	Ética: Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y las estrategias de la organización sobre la base de valores morales.	20
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	40
2	Compromiso: capacidad para sentirse como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales	60
4	Compromisos con la rentabilidad: capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	80
5	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	100
#	Competencia específicas gerenciales	Valoración
10	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	20
6	Liderar con el ejemplo: Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal.	40
4	Entrenador: capacidad para formar a otro tanto conocimiento como en competencias	60
8	Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir un grupo u equipo de trabajo del que depende otros equipos	80

1	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
5	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	20
4	Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender a la otra para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida.	40
2	Cierre de acuerdos: capacidad para concretar y formar acuerdos beneficiosos y duraderos para la organización.	60
9	Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y en la obtención de buenos resultados.	80
7	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	100

Fuente: Elaboración propia

- Perfiles descritos para Tesorero

En esta parte de la compañía tesorería es un eje muy importante en la actividad empresarial de tal forma que no se puede dejar sin ninguna persona que ayude a manejarla de tal forma es necesario tener un sucesor con las características:

Tabla 16.

Perfil de competencia para el cargo de Tesorero

#	Competencias cardinales	Valoración
6	Compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	1
1	Flexibilidad y adaptación: capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y situaciones variadas.	2
2	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	3
4	Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas.	4

5	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	5
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
1	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	1
2	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	2
3	Entrepreneurial/Emprendedor: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	3
4	Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxitos los desafíos de la organización.	4
5	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	5
#	Competencias específicas por área	Valoración
8	Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y calidad requerida.	1
1	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	2
10	Relación pública: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales.	3
3	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	4
6	Dinamismo-energía: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	5

Fuente: Elaboración propia

- Perfil jefe de negocio

Dentro de área es preciso manifestar que es la parte central del negocio al rendir esta encuesta el considero las siguientes competencias como importantes.

En las siguientes tablas se lo detallan:

Tabla 17.*Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Negocios*

#	Competencias cardinales	Valoración
3	Compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	1
2	Compromiso: capacidad para sentirse como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales	2
7	Flexibilidad y adaptación: capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y situaciones variadas.	3
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	4
5	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	5
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
1	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	20
2	Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir un grupo u equipo de trabajo del que depende otros equipos	40
3	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	60
4	Emprendedorial/Empleador: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	80
5	Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxitos los desafíos de la organización.	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
1	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	20
2	Relación pública: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales.	40

3	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	60
4	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	80
5	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	100

Fuente: Elaboración propia

- Perfiles descritos para jefe de cobranzas

Es preciso detallar que los altos mandos están compuestos por los jefes de cada área es por ellos que el jefe de cobranzas se lo considera como un eje fundamental, ya que sin ello el negocio no tendría el mismo giro que considera las competencias detalladas a continuación como las más importantes.

Tabla 18.

Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Cobranzas

#	Competencias cardinales	Valoración
3	Compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	20
4	Compromisos con la rentabilidad: capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	40
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	60
5	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	80
7	Flexibilidad y adaptación: capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y situaciones variadas.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
8	Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir un grupo u equipo de trabajo del que depende otros equipos	20

3	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	40
6	Liderar con el ejemplo: Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal.	60
10	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	80
1	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
8	Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y calidad requerida.	20
1	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	40
10	Relación pública: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales.	60
3	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	80
6	Dinamismo-energía: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	100

Fuente: Elaboración propia

- **Perfiles jefes de asesores**

Para ello se procedió a encuestarlo con las siguientes competencias más destacadas para poder ver cuál considera importantes de la lista que le entregamos.

Tabla 19.*Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Asesores*

#	Competencias cardinales	Valoración
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	20
10	Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas.	40
3	Compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	60
7	Flexibilidad y adaptación: capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y situaciones variadas.	80
5	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
3	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	20
10	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	40
5	Emprepreneurial/Emprendedor: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	60
8	Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir un grupo u equipo de trabajo del que depende otros equipos	80
1	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
9	Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y en la obtención de buenos resultados.	20
5	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	40
1	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	60

7	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	80
3	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	100

Fuente: Elaboración propia

- Perfiles para jefe de inversiones

Se consideró pertinente aplicar esta encuesta al jefe de agencia para perfilarnos a lo que requiere esa área de trabajo y considerarlo oportuno para ser evaluado al sucesor del puesto.

Tabla 20.

Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Inversiones

#	Competencias cardinales	Valoración
6	Ética: Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y las estrategias de la organización sobre la base de valores morales.	20
2	Compromiso: capacidad para sentirse como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales	40
8	Fortaleza: capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación.	60
10	Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas.	80
4	Compromisos con la rentabilidad: capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
1	Entrepreneurial/Emprendedor: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	20
2	Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxitos los desafíos de la organización.	40
3	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	60

4	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	80
5	Liderazgo para el cambio: Capacidad para diseñar e identificar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible si no también deseable	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
1	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	20
10	Relación pública: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales.	40
5	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	60
7	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	80
3	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	100

Fuente: Elaboración propia

- Perfil jefe de área de cajas

El área de cajas es donde el dinero rota y que no se puede quedar sin un jefe a cargo porque hay veces que se necesita tomar decisiones que marcan la vida institucional sin ello no se lo podría hacer es por eso que se lo evaluó y quedo de la siguiente manera.

Tabla 21.*Perfil de competencia para el cargo de Jefe Áreas de Caja*

#	Competencias cardinales	Valoración
9	Iniciativa: capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de evitar problemas	20
3	compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	40
8	Fortaleza: capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación.	60
5	Conciencia organizacional: capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y perseguir los cambios incluso antes de que esto se produzca.	80
6	Ética: Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y las estrategias de la organización sobre la base de valores morales.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
1	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	20
2	Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxitos los desafíos de la organización.	40
3	Entrepreneurial/Emprendedor: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	60
4	Liderazgo para el cambio: Capacidad para diseñar e identificar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible si no también deseable	80
5	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
1	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	20
2	Cierre de acuerdos: capacidad para concretar y formar acuerdos beneficiosos y duraderos para la organización.	40
3	Dinamismo-energía: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	60

4	Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y calidad requerida.	80
5	Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender a la otra para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida.	100

Fuente: Elaboración propia

- Perfil jefe de talento humano

Es un departamento que si se quedaría sin un jefe se podría tener algunos problemas ya que no existiría quien controle las funciones de cada empleado o se asegure que se cumpla sus actividades.

Tabla 22.

Perfil de competencia para el cargo de Jefe de talento Humano

#	Competencias cardinales	Valoración
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	20
2	compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	40
3	Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas.	60
4	Fortaleza: capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación.	80
5	Ética: Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y las estrategias de la organización sobre la base de valores morales.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
1	Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxitos los desafíos de la organización.	20
2	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	40
3	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	60

4	Liderazgo para el cambio: Capacidad para diseñar e identificar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible si no también deseable	80
5	Entrepreneurial/Emprendedor: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
1	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	20
2	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	40
3	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	60
4	Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y en la obtención de buenos resultados.	80
5	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	100

Fuente: Elaboración propia

- **Jefe cumplimiento**

Tabla 23.

Perfil de competencia para el cargo de Jefe de Cumplimiento

#	Competencias cardinales	Valoración
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	20
2	compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para toma decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales	40
3	Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas.	60
4	Fortaleza: capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación.	80
5	Ética: Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y las estrategias de la organización sobre la base de valores morales.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
1	Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxitos los desafíos de la organización.	20
2	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	40
3	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	60
4	Liderazgo para el cambio: Capacidad para diseñar e identificar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible si no también deseable	80
5	Empreñeural/Emprendedor: Capacidad para transformar su gestión o un aria de negocio de baja productividad y rendimiento	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
1	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares superiores y colaboradores para responder sus necesidades y requerimientos.	20
2	Gestión y logros de objetivos: Capacidad para orientarse y fijar tanto para sí mismo como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos	40

3	Conocimientos técnicos: Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	60
4	Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y en la obtención de buenos resultados.	80
5	Calidad y mejora continua: Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales entre otros.	100

Fuente: *Elaboración propia*

- Jefe de riesgos

Tabla 24.

Perfil de competencia para el cargo de Jefe de riesgos

#	Competencias cardinales	Valoración
1	Adaptabilidad a los cambios: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	20
6	Ética: Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y las estrategias de la organización sobre la base de valores morales.	40
4	Compromisos con la rentabilidad: capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	60
2	Compromiso: capacidad para sentirse como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales	80
8	Fortaleza: capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación.	100
#	Competencias específicas gerenciales	Valoración
1	Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores de alto desempeño distribuir las tareas y delegar autoridad.	20
7	Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxitos los desafíos de la organización.	40
5	Emprepreneurial/Emprendedor: Capacidad para transformar su gestión o un área de negocio de baja productividad y rendimiento	60
3	Empoderamiento: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con los colaboradores.	80

10	Visión estratégica: Capacidad para anticiparse comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	100
#	Competencias específicas por área	Valoración
4	Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender a la otra para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida.	20
2	Cierre de acuerdos: capacidad para concretar y formar acuerdos beneficiosos y duraderos para la organización.	40
8	Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y calidad requerida.	60
10	Relación pública: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales.	80
6	Dinamismo-energía: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	100

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de perfiles competenciales de los puestos claves

Se describe los resultados obtenidos con la herramienta de diagnóstico, en donde se elaboró los perfiles competenciales de las posiciones claves en la organización. Se desarrolló la triangulación de investigadores a través de tres fuentes de información: ocupante del puesto clave, jefe inmediato y jefe de talento humano; los mismos que señalaron las competencias y su porcentaje de importancia. Por medio de la media aritmética se obtuvo la ponderación total equivalente a la competencia a evaluar a los posibles sucesores.

- **Evaluación de competencias a posibles sucesores**

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se procede a aplicar la matriz de competencias a los posibles sucesores desarrollada con la que obtendremos los resultados dentro de la misma se desarrollaron las competencias requeridas para cada cargo y los evaluadores (puestos claves) a través de ello se seleccionaron las respuestas correspondientes a las conductas manifestadas por los potenciales sucesores.

Para realizar las comparaciones con cada sucesor y cargo clave se procede a realizar el análisis entre brechas y ver las competencias desarrolladas del posible

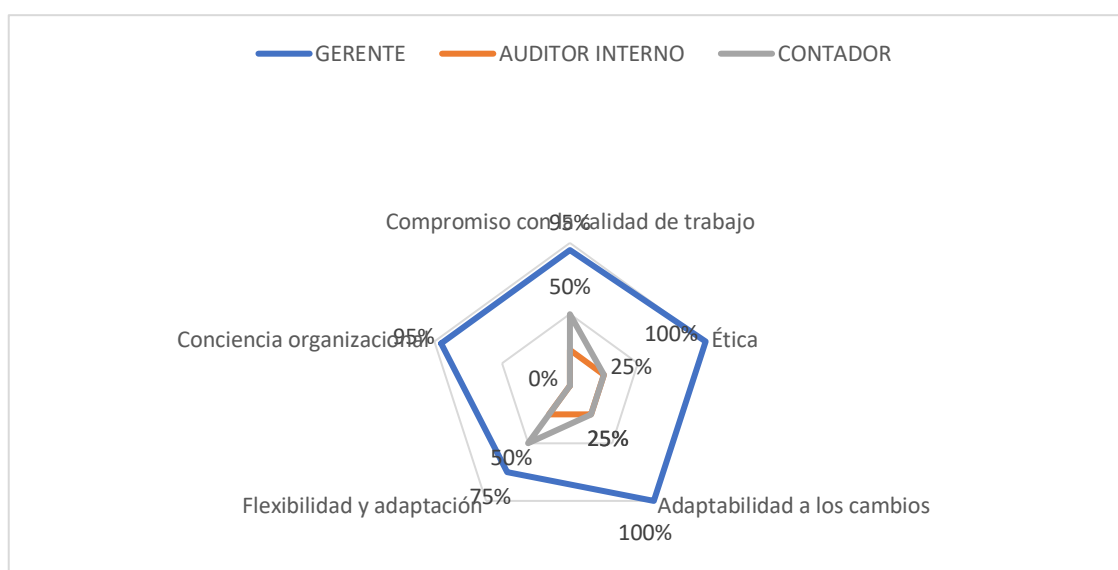
sucesor. Para la determinación de la brecha, Benítez (2008) considera útil los aportes de Weber y Fechtner en su teoría de la Ley de las percepciones psicofísicas plasmada en los años 80, en donde se consideró cuáles son los valores que existen en una brecha entre las competencias que domina un individuo.

La interpretación de las brechas se desarrolló en base a indicadores de dominio que permiten una mayor comprensión de los valores, puesto que pueden manifestarse sin que existan brechas considerables entre rangos. Dentro de esta metodología, la brecha mínima es $\leq 15\%$; brecha moderada es $>15\%$ hasta el 20% ; brecha considerable se encuentra entre el 21% y 39% ; y la brecha crítica es $\geq 40\%$; esta valoración máxima probable será considerada como un dato significativo propio para la realización de la propuesta de plan de formación en competencias.

- Perfil para Gerente

Figura 6.

Competencias Cardinales para perfil de Gerente



Fuente: Elaboración propia

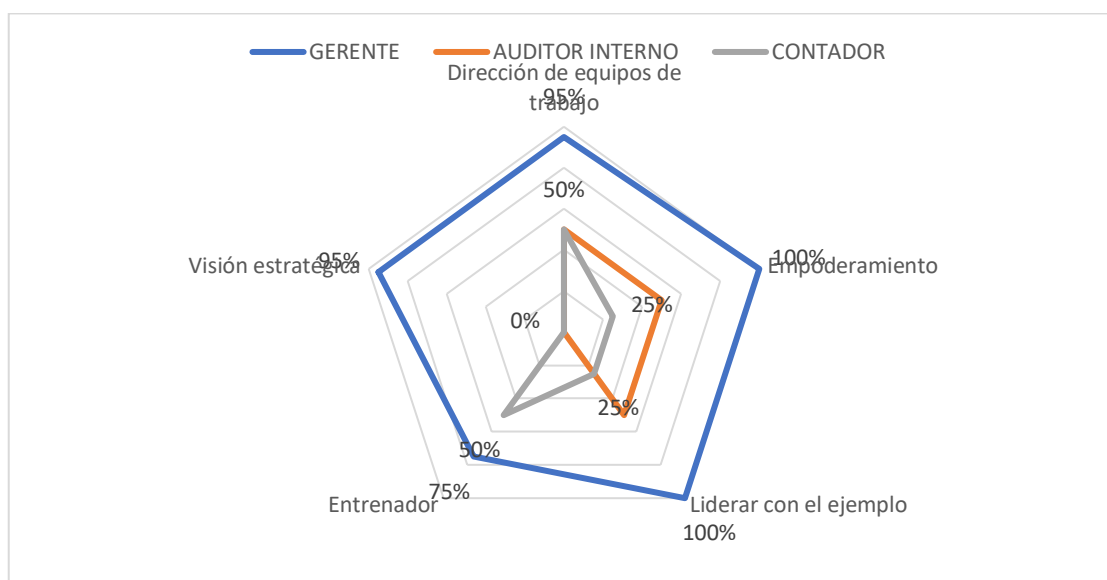
Análisis e interpretación

El perfil de competencia para el gerente y sus sucesores indica que no existe una formación adecuada para ocupar el cargo de gerencia. La competencia cardinal en comparación entre el perfil deseado y lo evidenciado tiene una brecha en promedio entre un 25% a 45% esto en la conciencia organizacional, flexibilidad y adaptación

y adaptación de cambios. Por lo tanto, es necesario un programa de formación para acercarse al perfil deseado en el caso de requerir sucesión temporal o definitiva.

Figura 7.

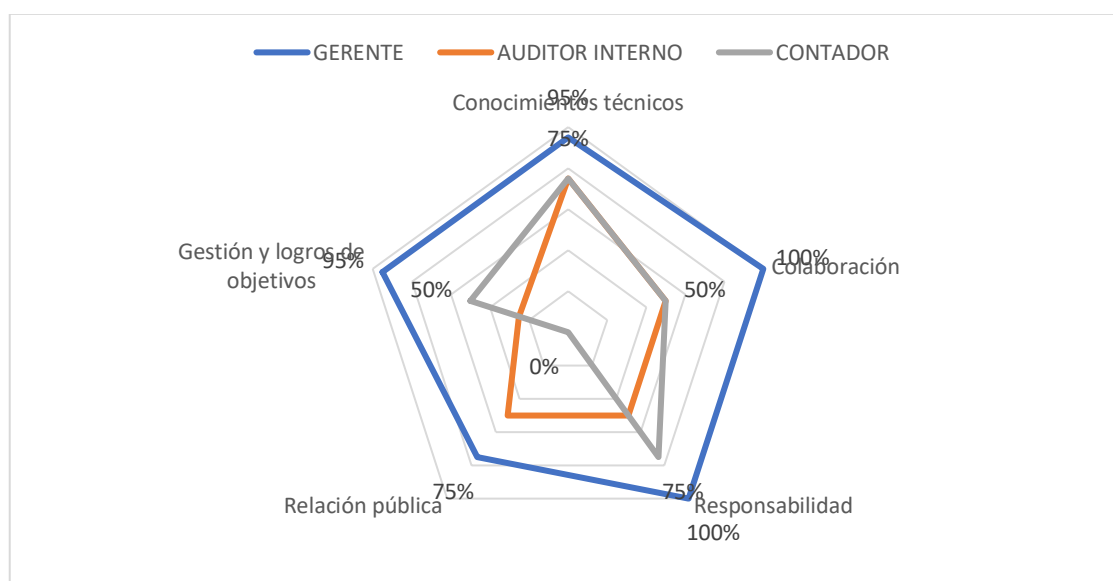
Competencias específicas gerenciales para perfil de Gerente



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En el perfil de competencias gerenciales entre el gerente que es el perfil deseado y el auditor interno y contador igual se observa una distancia entre un 25% a 95% por ejemplo en visión estratégica, por lo tanto, se evidencia que falta formación gerencial para sucesión de perfil de gerente.

Figura 8.**Competencias específicas por área para perfil de Gerente**

Fuente: Elaboración propia

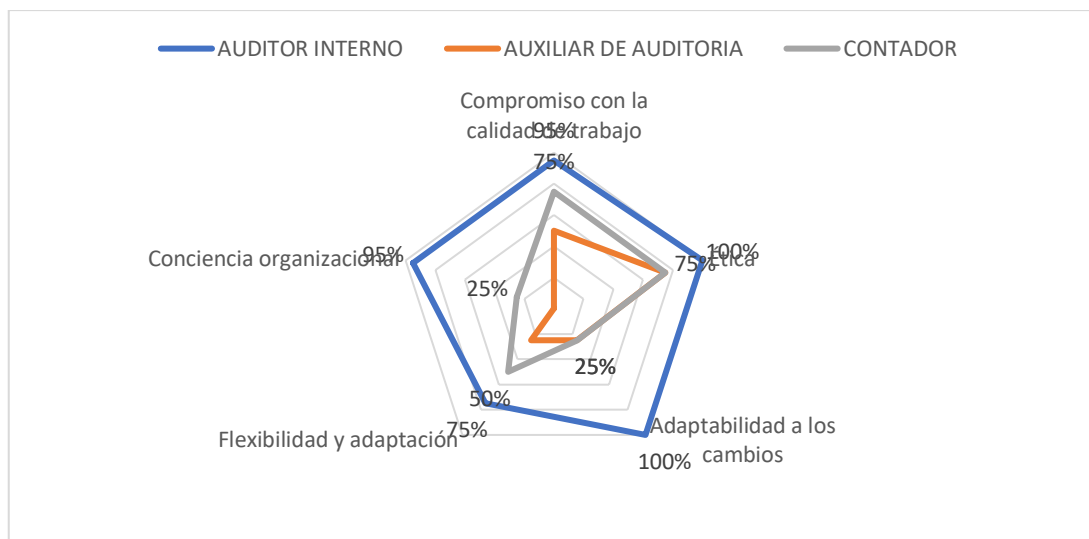
Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas por área el perfil de gerente deseado es mucho más cercano, aún existen brechas entre un 25% al 75% del perfil deseado; por lo tanto, se evidencia falencias en la relación pública y bajos niveles en gestión de logros de objetivos y colaboración. Es necesario formación específica también dentro de este perfil por áreas específicas.

- Perfil para auditor interno

Figura 9.

Competencias Cardinales para perfil de Auditor Interno

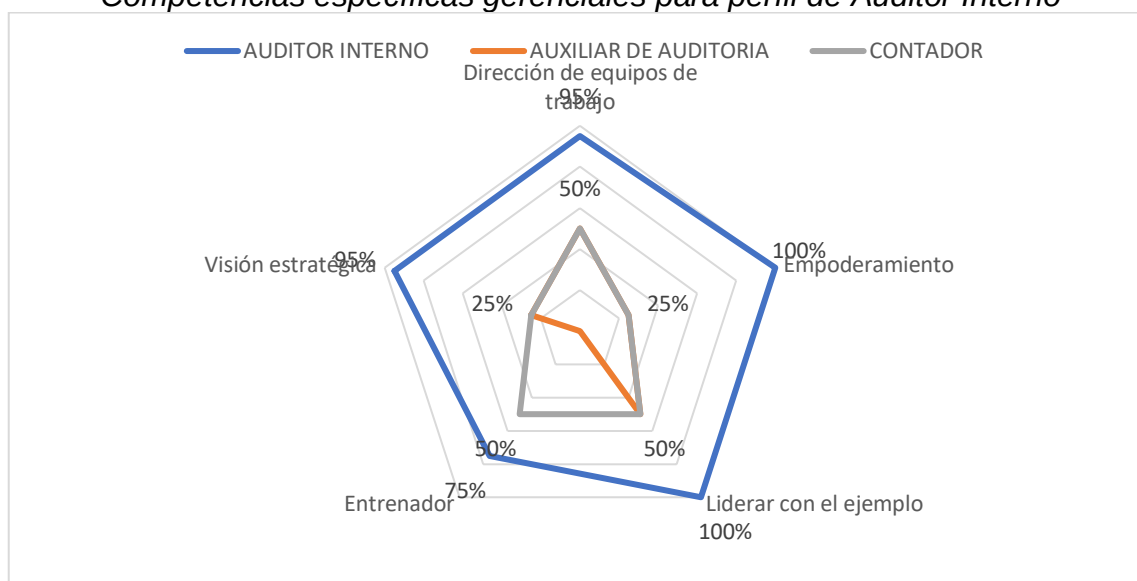


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias Cardinales del perfil deseado para auditor interno observa una distancia en los componentes conciencia organizacional en 70% y niveles bajos en adaptabilidad a los cambios en un 75%. En este sentido, es deseable programas de formación con prioridad en esos componentes a fin de mejorar los perfiles de los sucesores del auditor interno.

Figura 10.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Auditor Interno

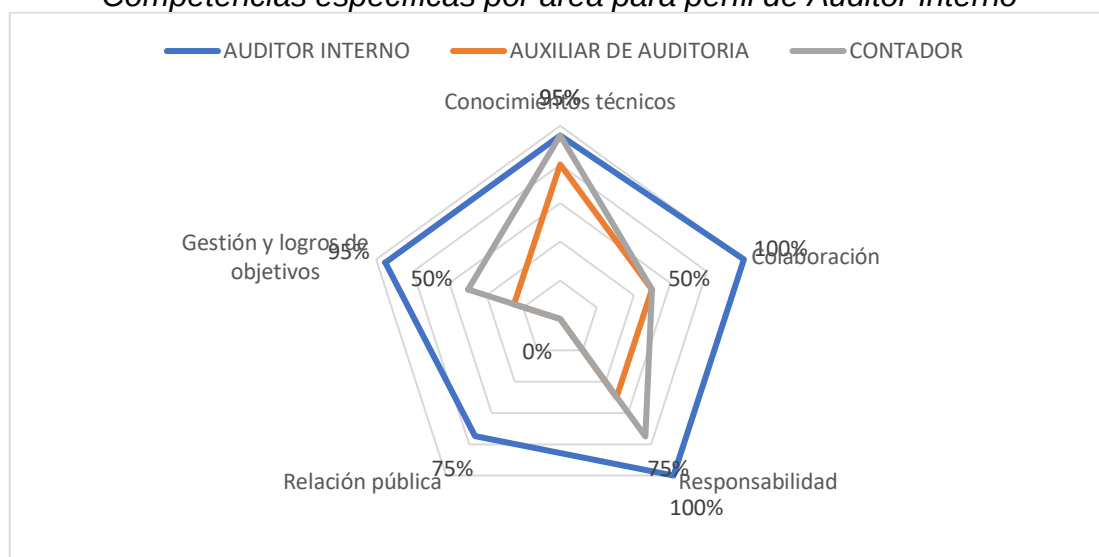


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las competencias específicas gerenciales acorde al perfil deseado es muy bajo, pues existe brechas entre el 25% al 100% como es el caso del auxiliar contable en relación del empoderamiento, pero en general todos los niveles son bajos como la dirección en trabajos de equipos, la visión estratégica, entre los demás ítems que esta por mejorar. Por lo tanto, es necesario que se empoderen de este cargo para sucesión futura, mejorar y programar formación específica.

Figura 11.
Competencias específicas por área para perfil de Auditor Interno



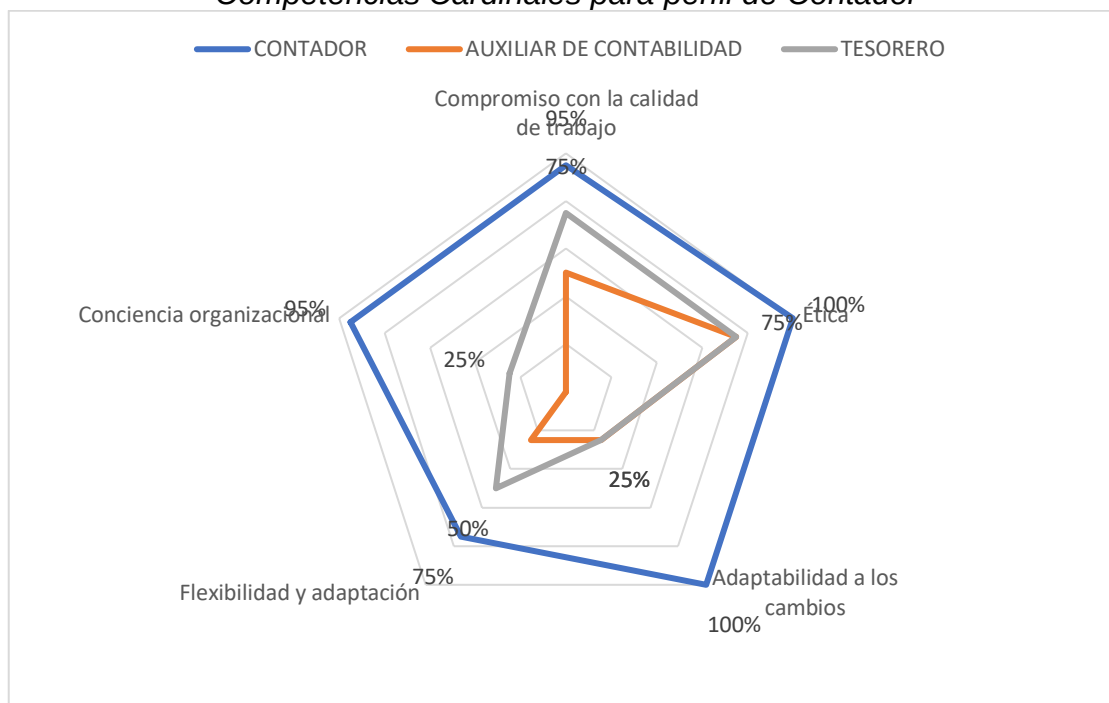
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas por área para el perfil de auditor interno, se evidencia una gran brecha con relación al perfil deseado en las relaciones públicas en un 75% que sería el caso más grave, por lo demás se podría mejorar con la implementación de competencia específica. Es necesario priorizar la relación pública y mejorar el resto de puntos en orden de necesidades.

- Perfiles del contador

Figura 12.
Competencias Cardinales para perfil de Contador

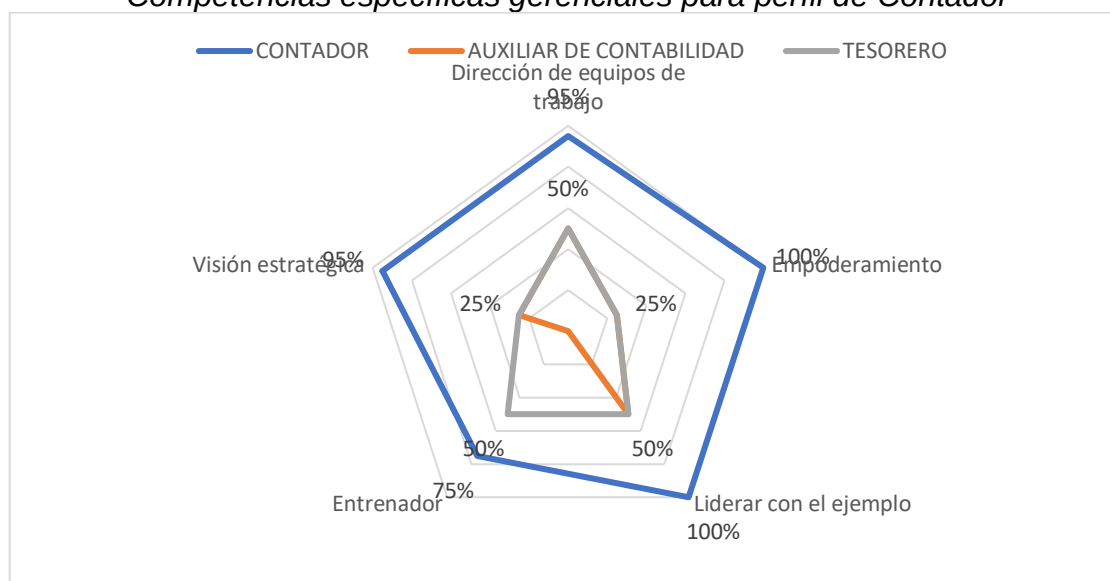


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto al perfil del contador y las competencias Cardinales de los sucesores se evidencia niveles bajos en la conciencia organizacional y la adaptabilidad del cambio entre el 70% y 75%. Estos ítems son necesarios y se deben generar programas de formación técnicos a fin de mejorar dichas competencias sin descuidar todos los componentes a fin de alcanzar el perfil deseado.

Figura 13.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Contador

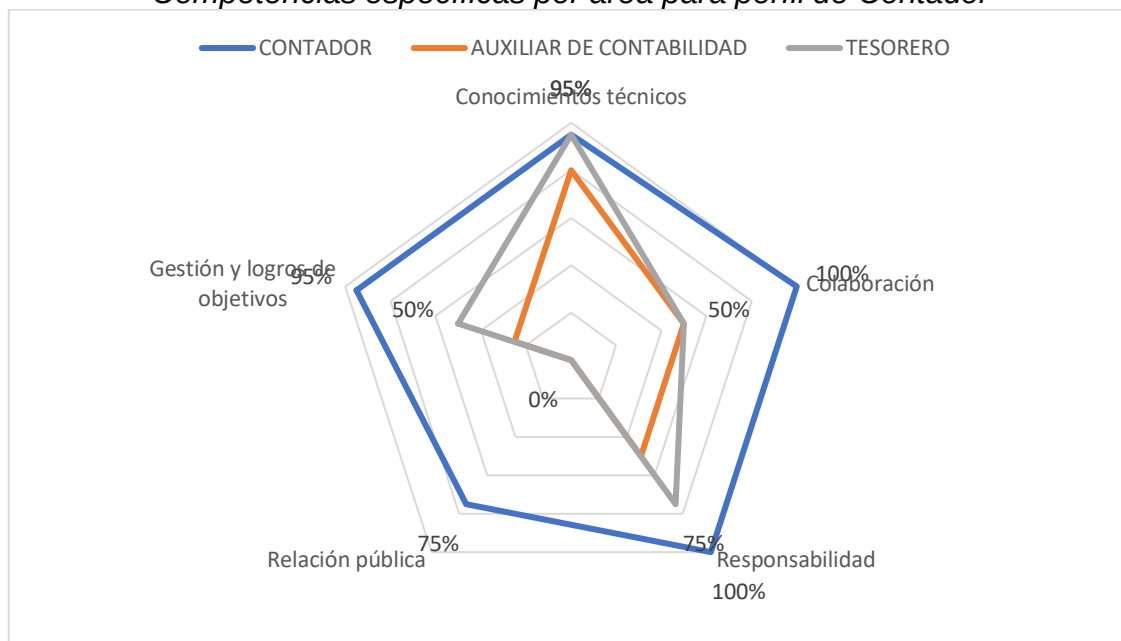


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas gerenciales para el perfil de contador, se evidencia una brecha entre el 25% y el 75% como son los casos más críticos en la visión estratégica, empoderamiento, liderar con el ejemplo y dirección de equipos de trabajo. Con lo anterior los programas críticos de formación deberían estar enfocados en la visión estratégica y el empoderamiento como ejes primordiales de las competencias específicas gerenciales.

Figura 14.
Competencias específicas por área para perfil de Contador



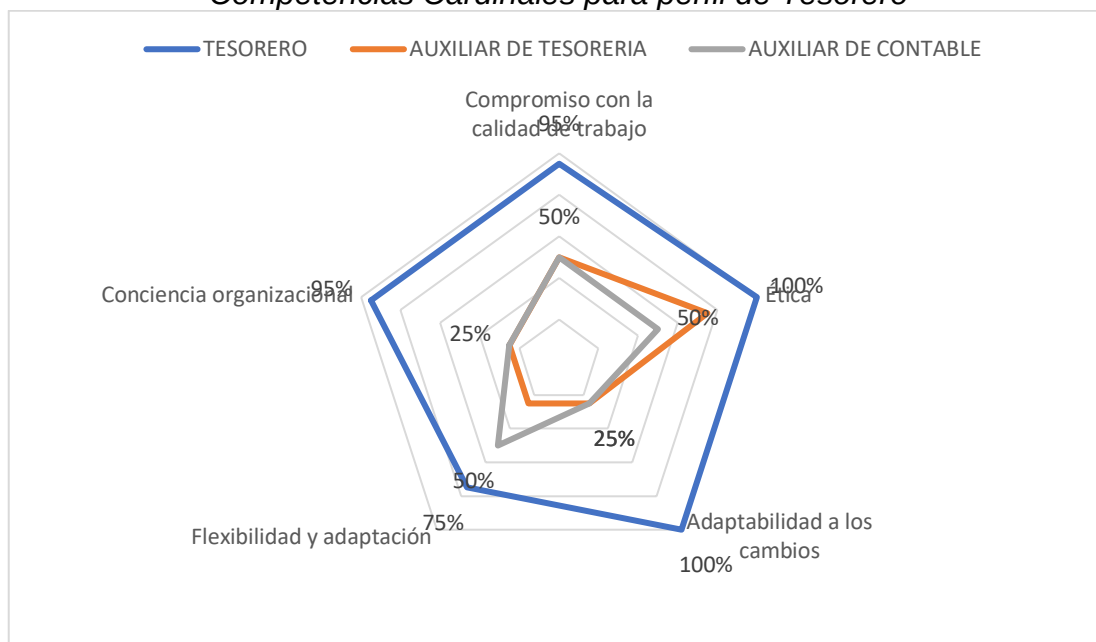
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto las competencias específicas por área al igual que en perfiles anteriores se observa brechas marcadas principalmente en relación pública con más del 75%, la colaboración del 50% y gestión y logros de objetivos en 45% de brecha. Con esos indicadores se debe plantear programas de formación específicos a fin de alcanzar el perfil ideal para el sucesor del contador.

- Perfiles descritos para Tesorero

Figura 15.
Competencias Cardinales para perfil de Tesorero

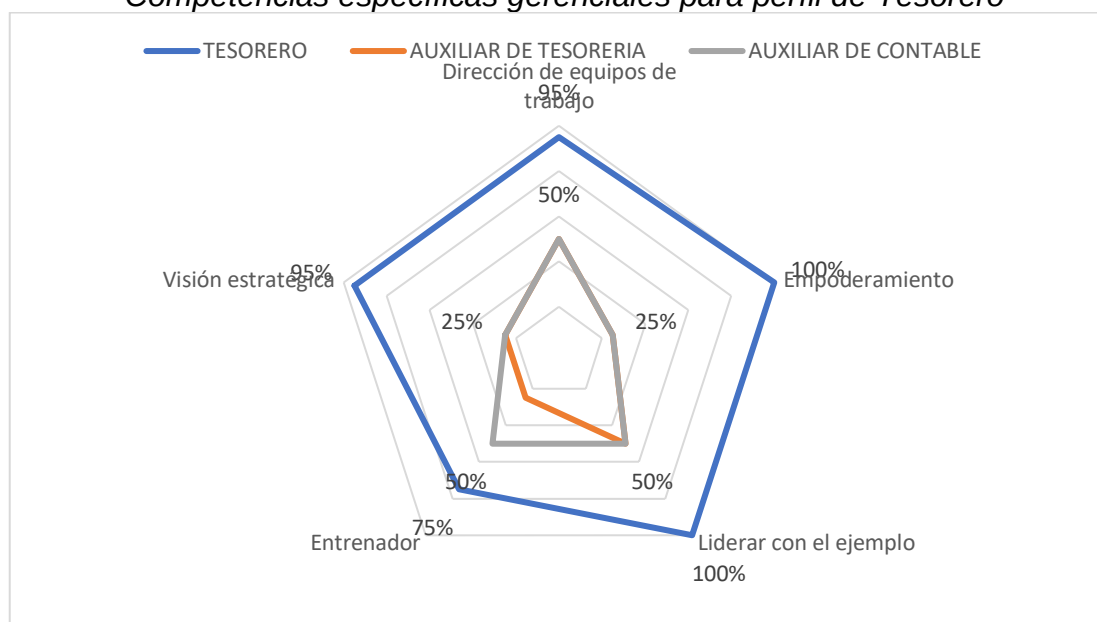


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto al perfil de tesorero y sus posibles sucesores se evidencia niveles bajos en las competencias Cardinales como es el caso de la conciencia organizacional en un 70% de brecha en relación al perfil deseado, 75% de brecha en la adaptabilidad a los cambios, entre los más comprometidos. Por lo tanto, se debe buscar programas de formaciones específicos para alcanzar el perfil ideal.

Figura 16.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Tesorero

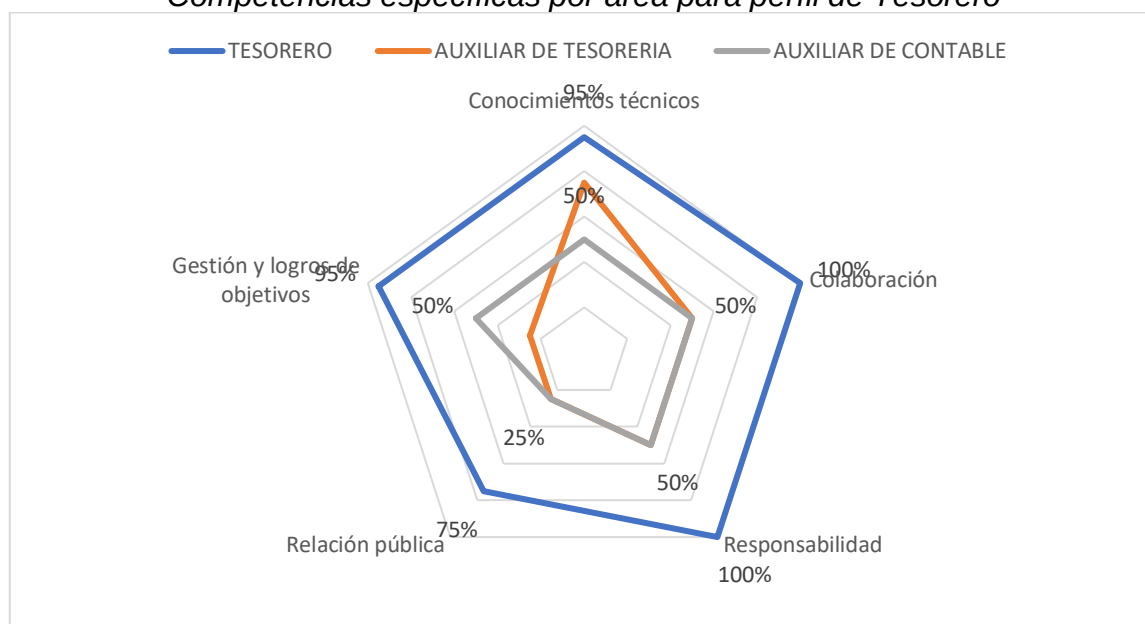


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas del tesorero y sus posibles sucesores según el análisis realizado, si existen brechas significativas en la mayoría de los componentes, como el empoderamiento, la visión estratégica, liderar con el ejemplo y dirección de equipos de trabajo en el orden de prioridades para buscar mejoramiento. Por lo tanto, es necesario que se deba plantear programas de capacitación específicos para estos perfiles a fin de mejorar y alcanzar el perfil ideal.

Figura 17.
Competencias específicas por área para perfil de Tesorero



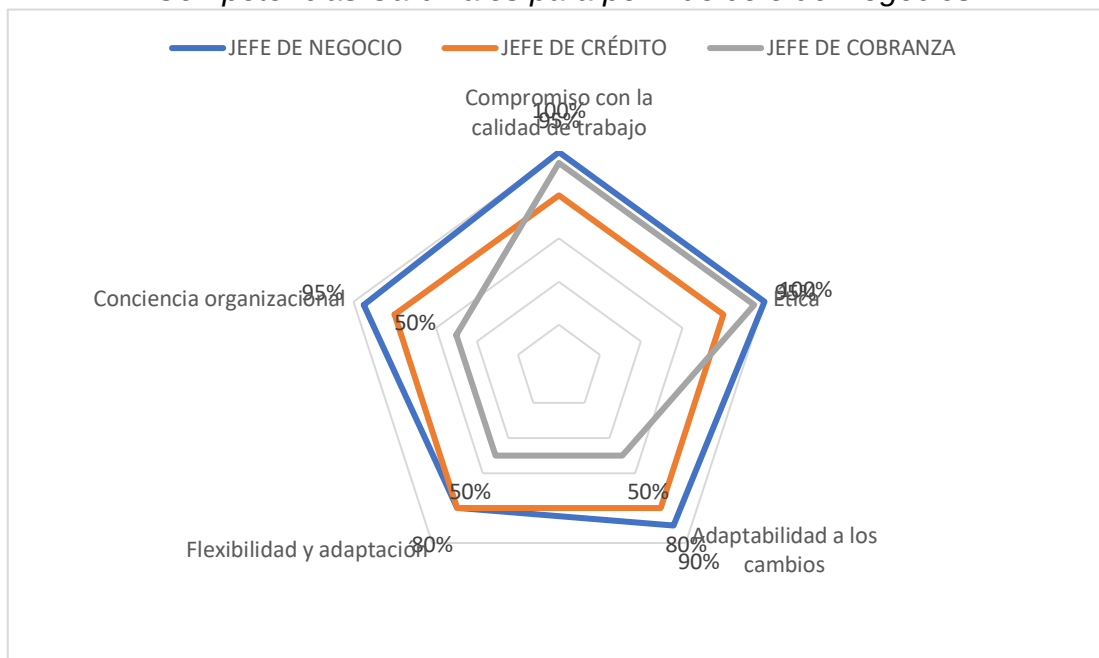
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a la competencia específica por área se observa que la mayor problemática de los componentes para alcanzar el perfil de tesorero es la relación pública, la responsabilidad, la colaboración, la gestión y logros de objetivos y la colaboración en un promedio de brecha en un 50%. Por lo tanto, es necesario plantear planes de formación que ayuden y contribuyan a alcanzar los perfiles profesionales.

- Perfil para Jefe de Negocio

Figura 18.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Negocios

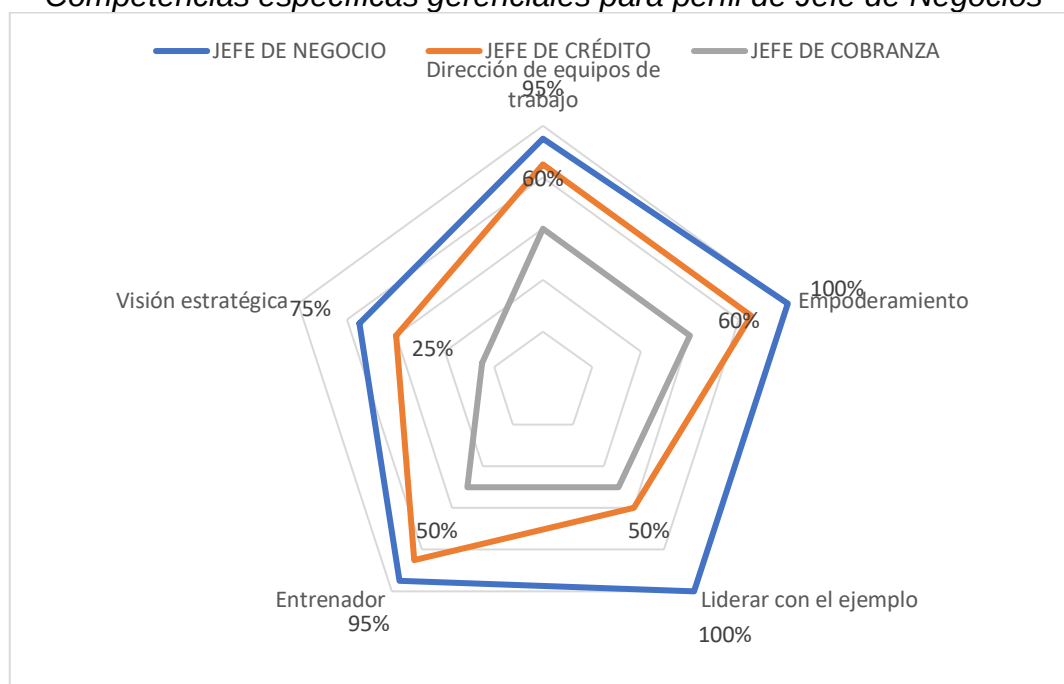


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En el análisis del perfil del jefe de negocios y sus posibles sucesores, se evidencia en las competencias Cardinales que los perfiles están mejor posicionados, en este sentido la brecha está entre 0% y 50%; es una gráfica que a la vista permite identificar que hay que trabajar para alcanzar el perfil ideal pero que es adecuado como para una sucesión de cargo con lo cual si se respondería de buena manera.

Figura 19.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Negocios

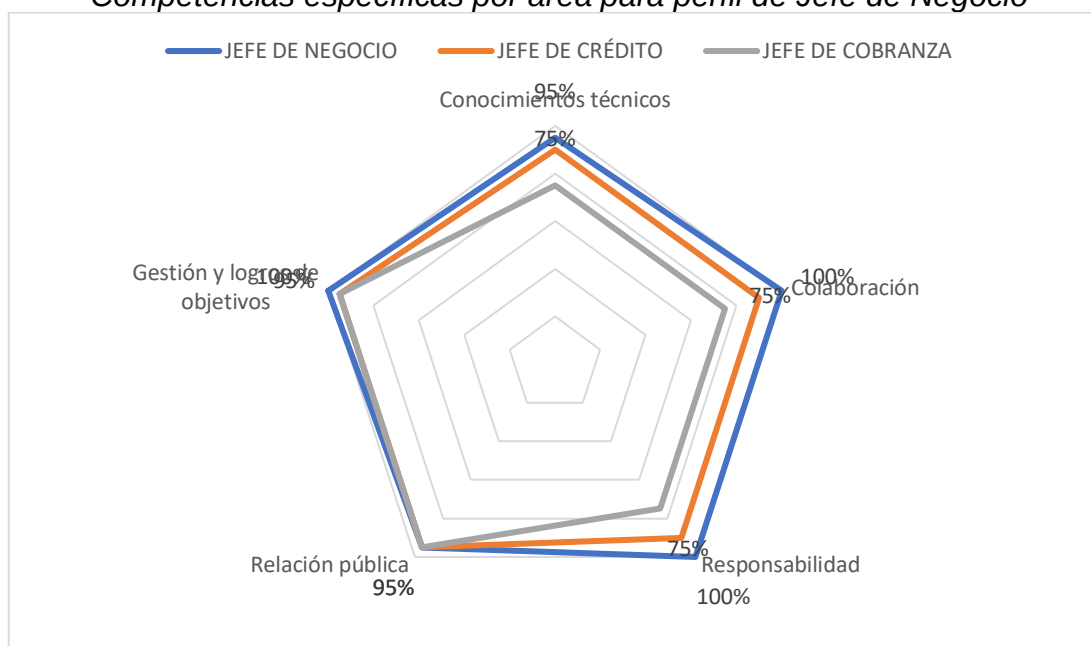


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas gerenciales para el perfil de jefe de negocio igual no se evidencia indicadores pronunciados; el liderar con el ejemplo presenta una brecha del 50% y que se consideraría como necesidad prioritaria para mejorar. Por lo tanto, los perfiles para sucesión de cargos se acercan a lo deseado, y, por tanto, se debe establecer planes de formación que se acoplen al 100% de lo deseado.

Figura 20.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Negocio



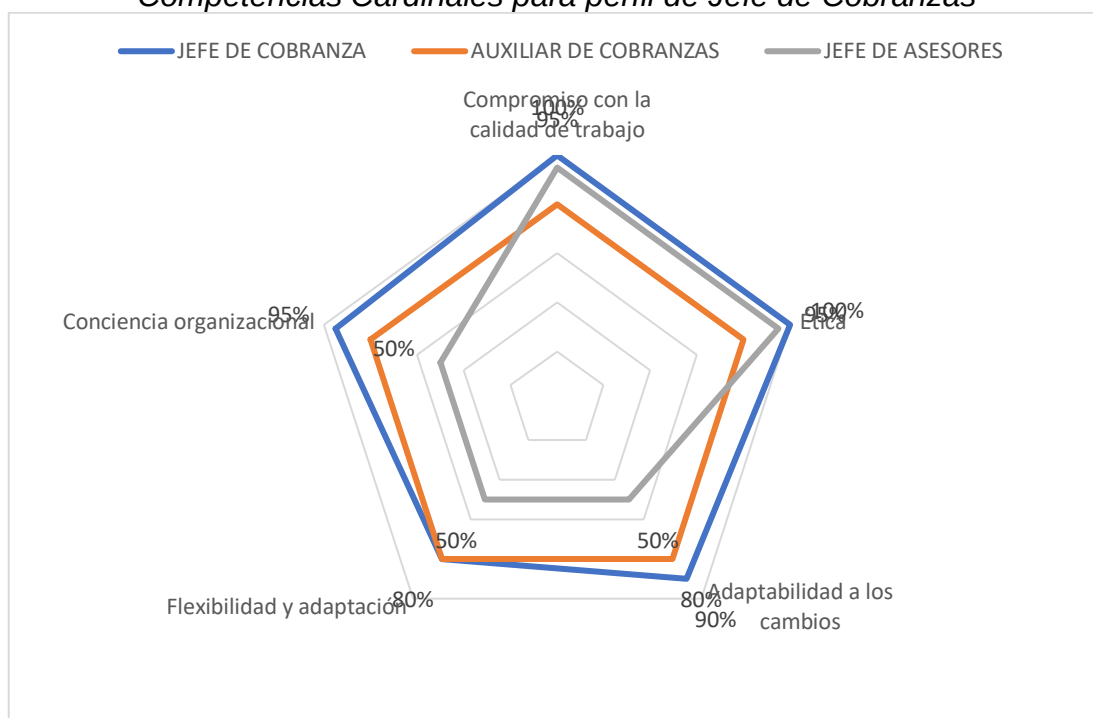
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a la competencia específica por área de trabajo para el perfil de jefe de negocio, este casi se ajusta a lo deseado, tan solo con brechas que van del 0% al 25%, por lo que la gráfica no presenta mayor quiebre o inclinación que se deba mejorar prioritariamente. Con lo anterior, es necesario trabajar adecuadamente en planes de formación hasta que se acople el perfil a 100%, sin embargo, el trabajo que tienen que realizar en este perfil no es tan profundo como en otros casos.

- Perfil para Jefe de Cobranzas

Figura 21.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Cobranzas

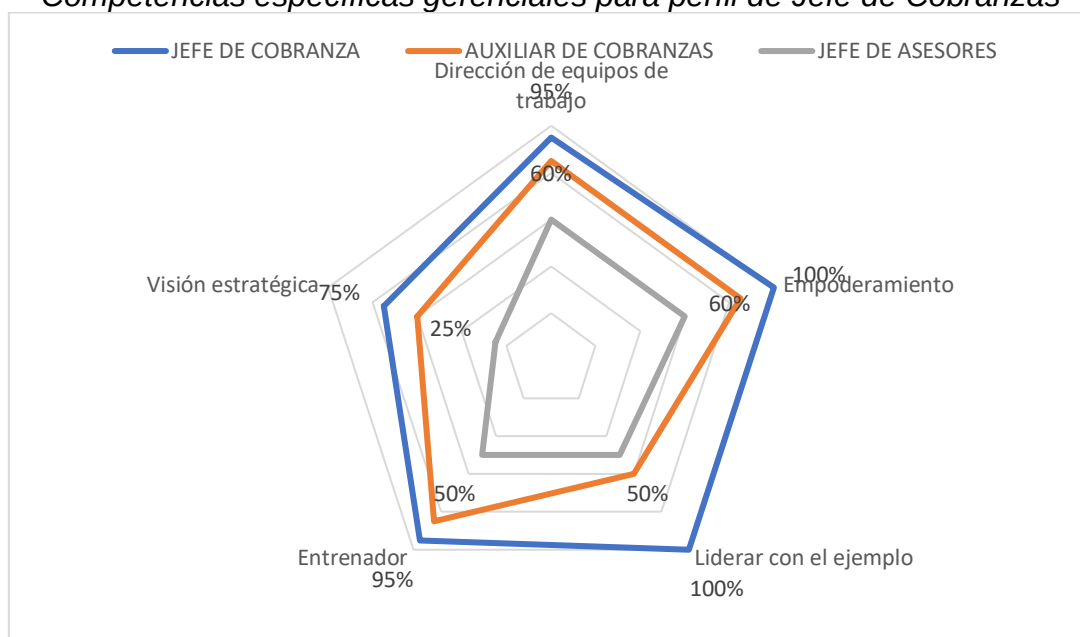


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las competencias Cardinales para el perfil de jefe de cobranzas que es lo ideal, se observa que se debe mejorar en la conciencia organizacional y flexibilidad y adaptación entre los rubros que presentan un cambio representativo entre un 30% a 50%. Por lo tanto, es necesario se trabaje en programas de mejoramiento de habilidades que se ajusten al perfil deseado a fin de que la sucesión se cumpla con éxito.

Figura 22.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Cobranzas

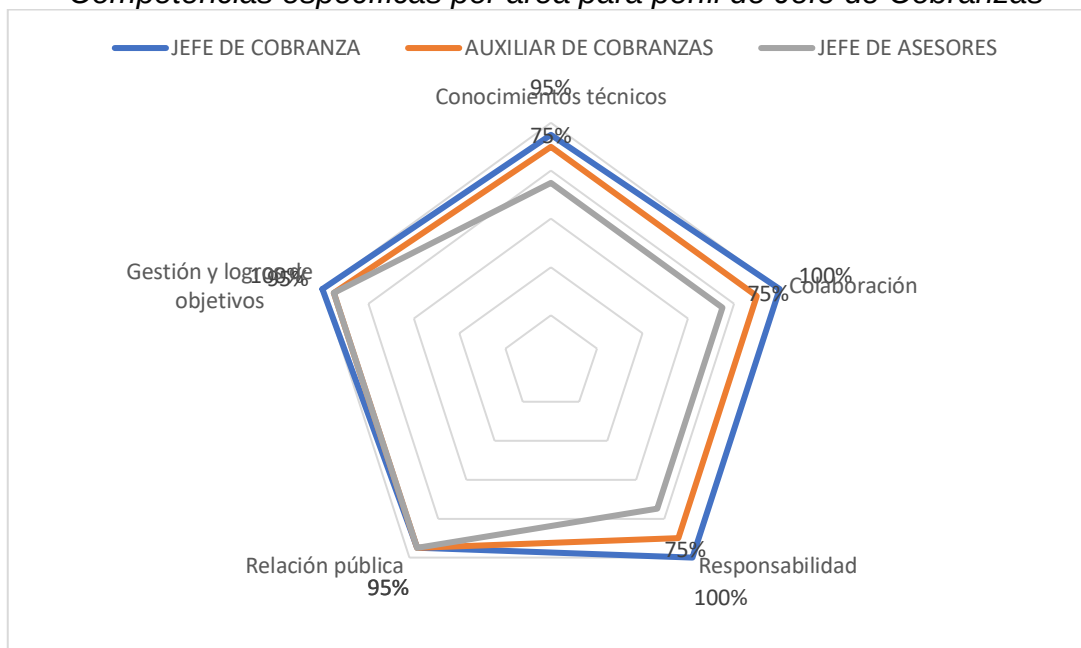


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para las competencias específicas se observa que los perfiles de sucesión en relación al perfil ideal, si presentan brechas significativas en los factores como liderar con el ejemplo en más del 50%, la visión estratégico y entrenador entre un 25% al 50% en promedio. Por lo tanto, si existe brechas marcadas que se deben mejorar a través de un plan o programa de formación específica que contribuya a equilibrar los perfiles a fin de que la sucesión de cargos sea de la manera más adecuada.

Figura 23.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Cobranzas



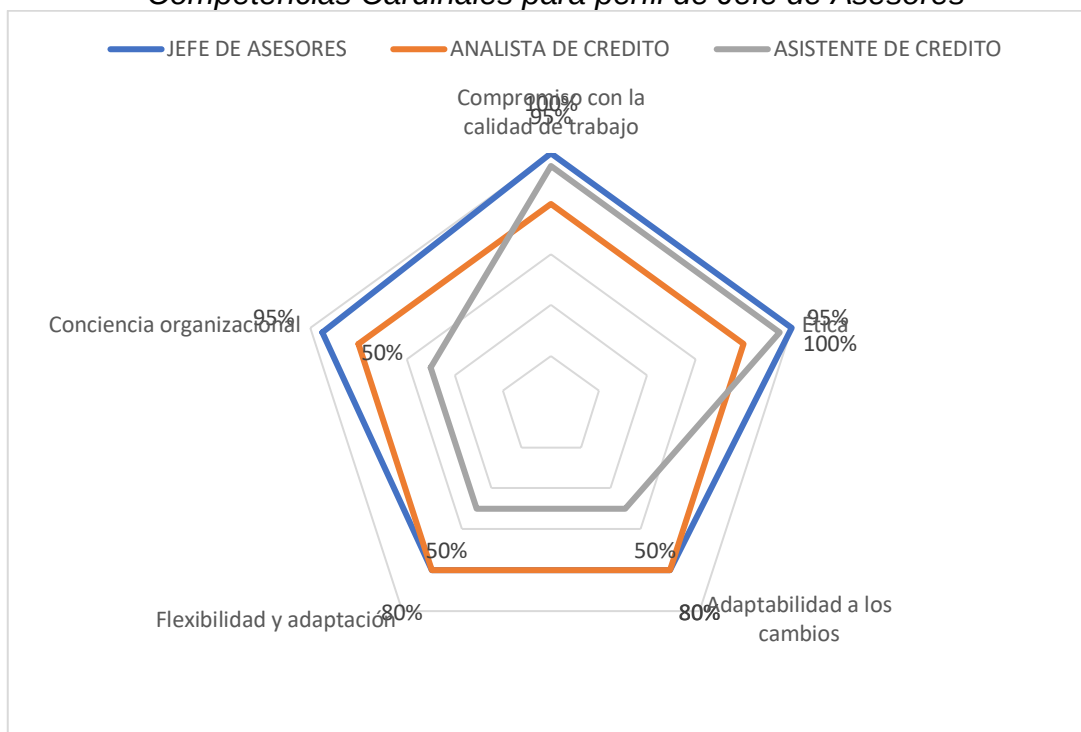
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas por área de trabajo para el perfil de jefe de cobranza y sus sucesores se evidencia perfiles muy amenos y que tienen mucho en común, con pequeñas brechas en conocimientos técnicos, colaboración y responsabilidades de un 25% en promedio. Es así que, para alcanzar similitud se debe plantear proceso de formación específica, aunque de darse el caso de sucesión lo que indicala grafica es que los sucesores pueden desarrollar el trabajo sin mayores inconvenientes.

- Perfil para Jefe de Asesores

Figura 24.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Asesores

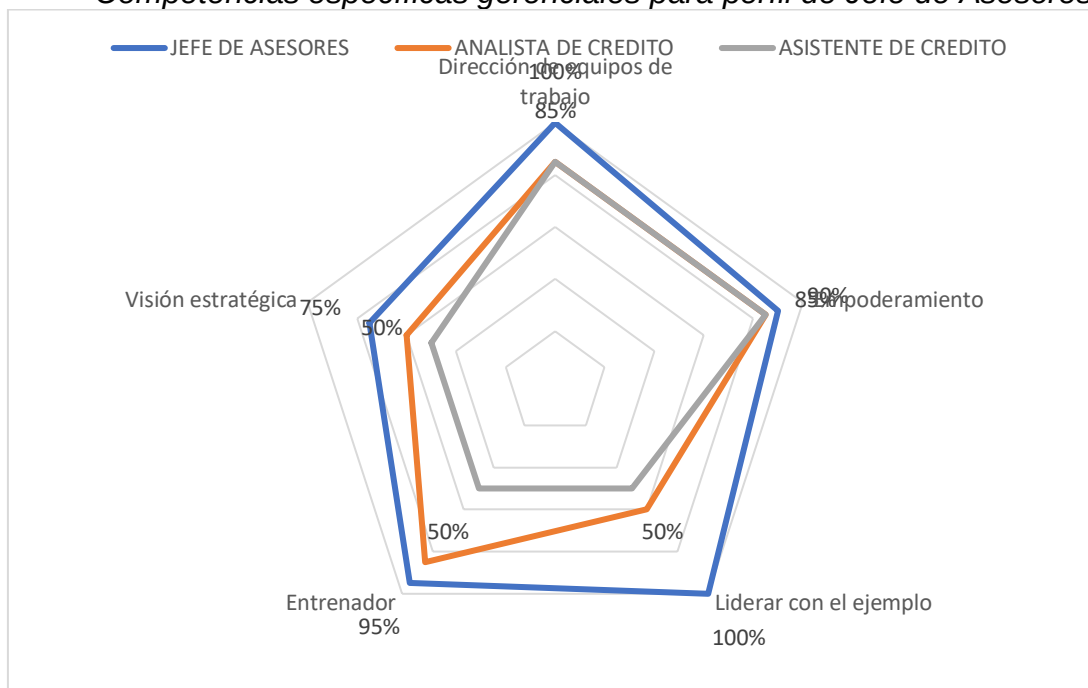


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las competencias Cardinales para el jefe de asesores presentan una buena gráfica con poco margen o brecha, sobre todo en la flexibilidad y adaptación con un promedio de 25% de brecha; y en la mayoría son pequeños porcentajes que están adecuado y muy cercano para cumplir con el perfil deseado para sucesión de cargo. En tal sentido, se debe programar formación continua a fin de llegar al 100% del perfil deseado para sucesión.

Figura 25.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Asesores

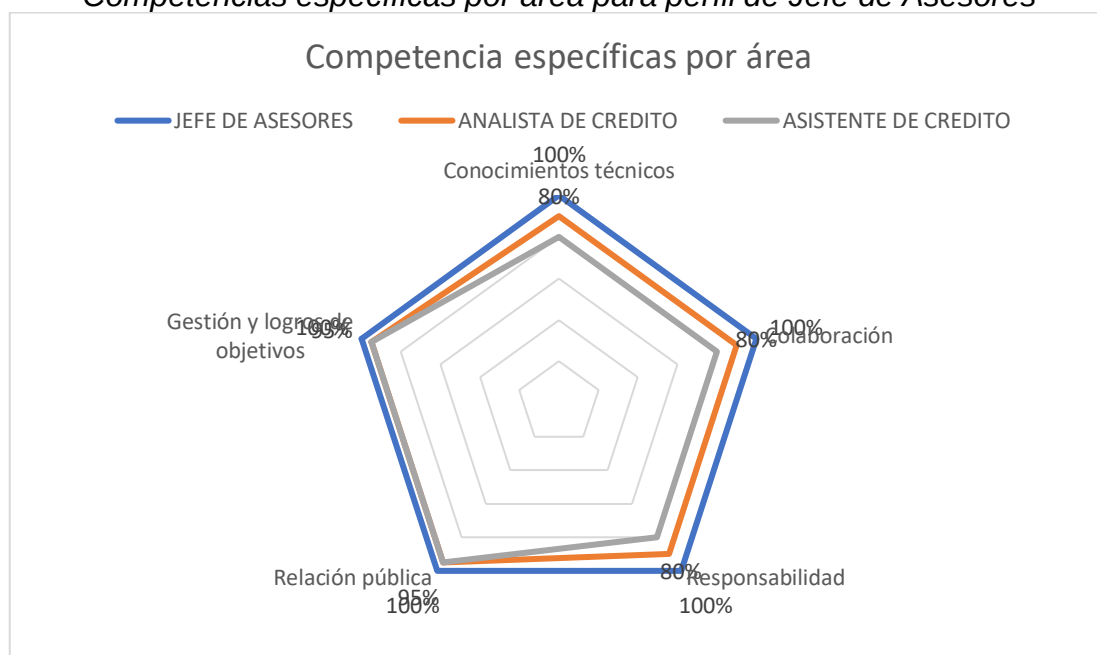


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias gerenciales para el perfil de jefe de asesores se tiene que los sucesores están en el perfil deseado, con pequeñas brechas en liderar equipos con más del 50% y otros con menos del 25%. Por lo cual se debe plantear programas formativos desde los puntos críticos hasta alcanzar el perfil deseado para sucesión.

Figura 26.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Asesores



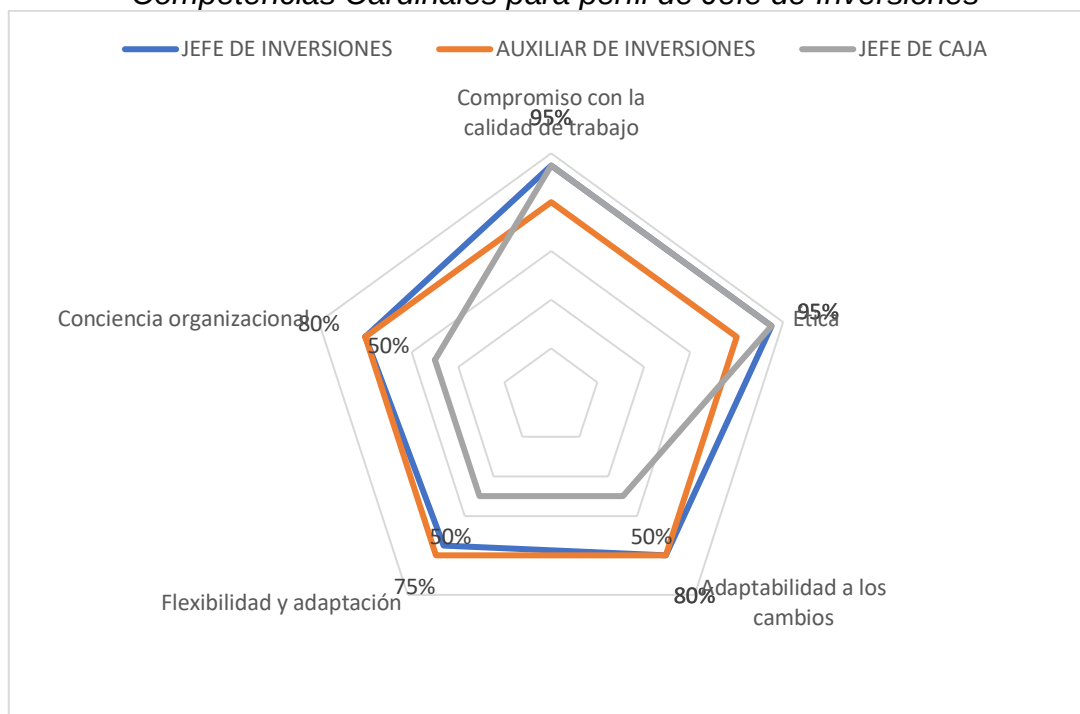
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Así mismo las competencias específicas por área de trabajo para el jefe de asesores requieren de pequeños alcances para igualar al perfil deseado, pues existe una pequeña brecha de un 20% en Conocimientos técnicos, colaboración y responsabilidad. Todo lo anterior se puede programar en formación técnica para que se alcance lo deseado para el perfil de jefe de asesores en puestos de sucesión de cargos.

- Perfil para Jefe de Inversiones

Figura 27.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Inversiones

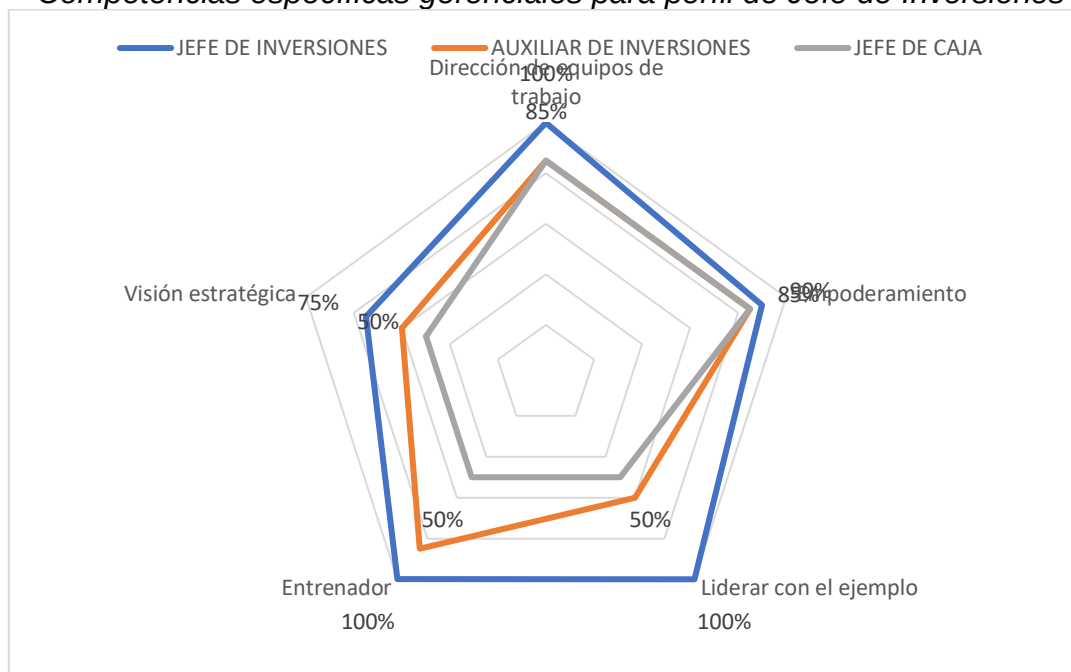


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias Cardinales para el jefe de inversiones y sus posibles sucesores en el cargo se evidencia que uno de los perfiles necesita perfeccionamiento en 50% en el área de flexibilidad y adaptación, mientras que existen algunos otros ítems para poder alcanzar una igualdad en los perfiles y que estos respondan como se esperan. Por lo tanto, es necesario generar formación técnica o especializada a fin de cumplir con lo propuesto por el perfil deseado.

Figura 28.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Inversiones

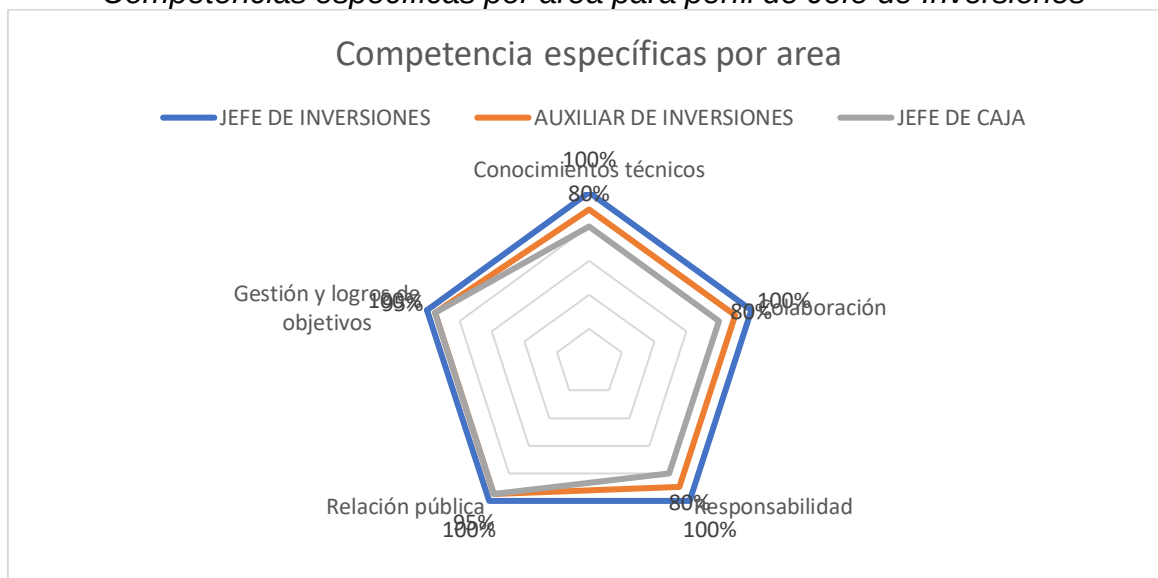


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas gerenciales para el perfil de jefe de inversiones si hay que trabajar en algunas aristas, como es el caso del campo de liderar con el ejemplo, entrenador y visión estratégica con una deferencia en promedio que va desde el 25% al 75%. Esta brecha quiere decir, que se necesita de formación a fin de alcanzar el perfil requerido para cubrir la sucesión en el caso de un suceso.

Figura 29.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Inversiones



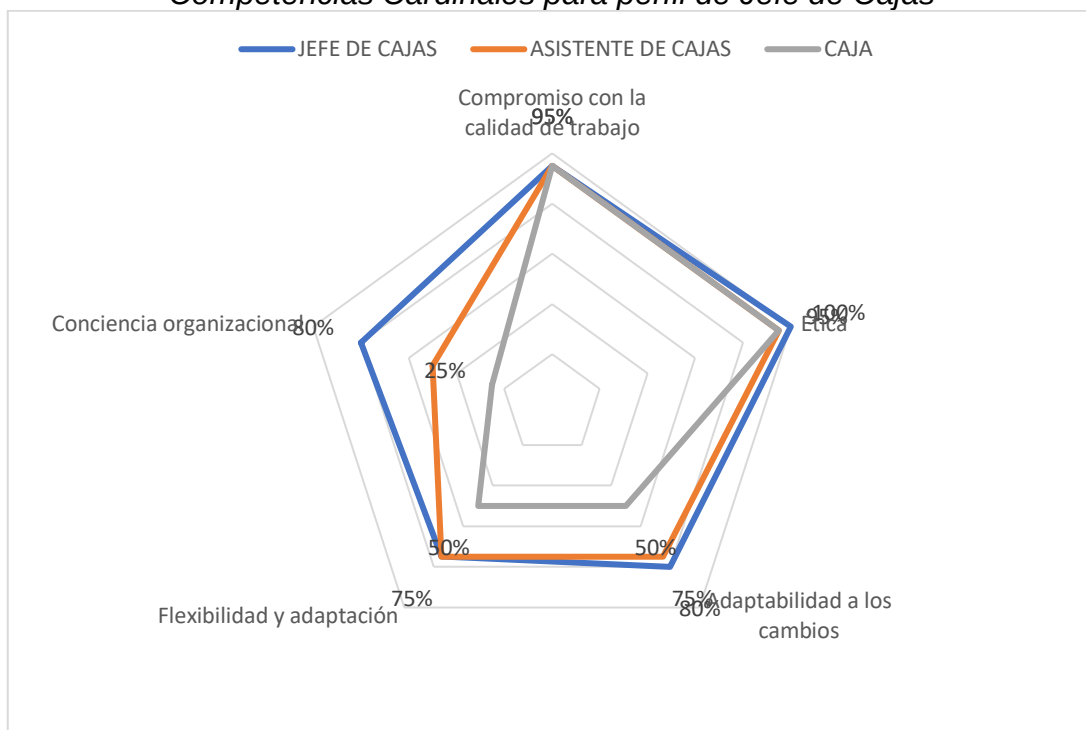
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a la competencia específica por área, los perfiles de los sucesores esta ameno al perfil requerido, por lo cual si hay pequeños espacios para mejorar en las áreas de responsabilidad, colaboración y conocimiento técnicos con un promedio diferente que esta relativo al 25% como se observa en la gráfica. Por lo tanto, es necesario seguir capacitándose hasta alcanzar el perfil requerido para sucesiones de cargo.

- **Perfil para Jefe de cajas**

Figura 30.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Cajas

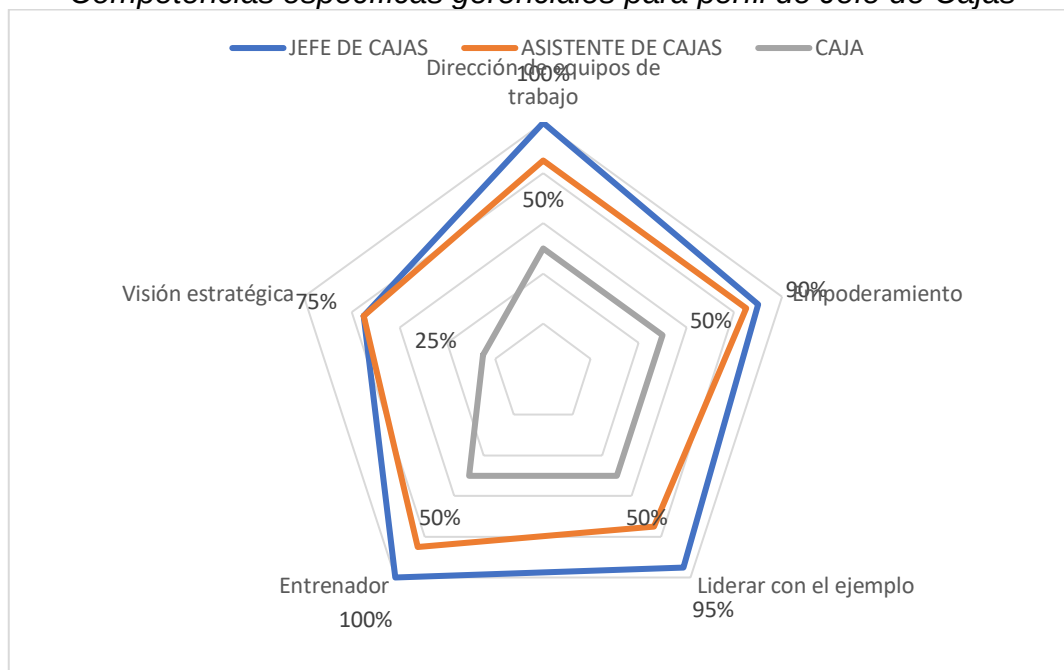


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias Cardinales del perfil de jefe de cajas se evidencia que con sus posibles sucesores existe una brecha pronunciada en la conciencia organizacional en más del 60% en la flexibilidad en u 25% al igual que en la adaptabilidad de los cambios. Por lo tanto, lo que prosigue es programar formación técnica para mejorar los perfiles de sucesión hasta alcanzar el perfil deseado.

Figura 31.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Cajas

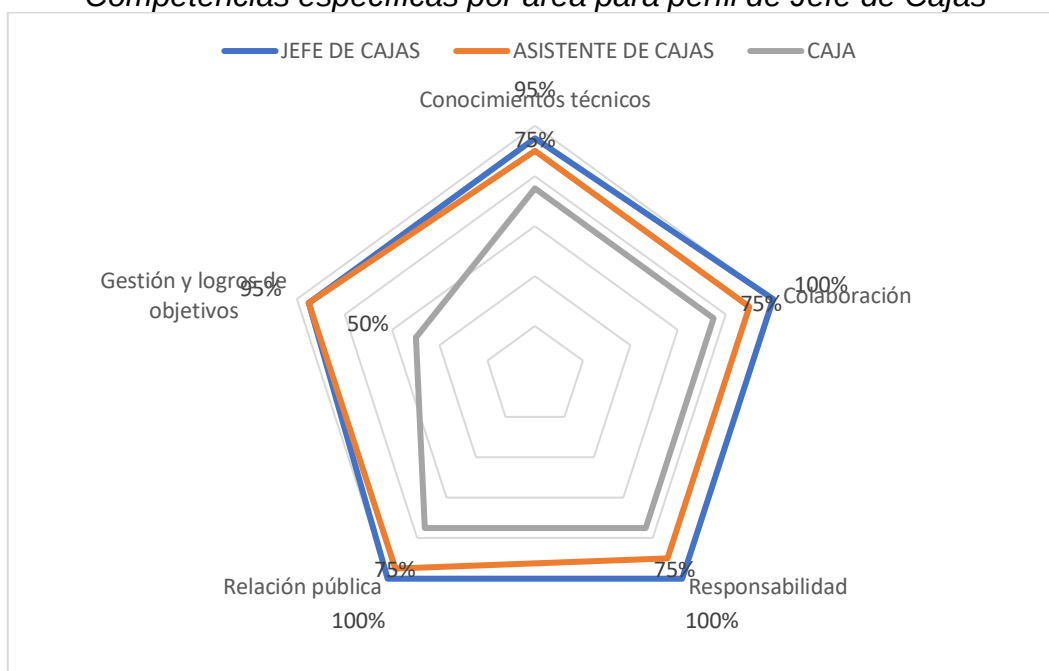


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas gerenciales para el perfil de jefe de cajas existe una gran brecha marcada entre perfiles sucesores y el deseado, por lo cual existe brecha de más del 50% en todos los ámbitos, como el trabajo que hay que realizar en orden de prioridades, la visión estratégica, el entrenador, la dirección de equipos de trabajo, el liderar con el ejemplo y el empoderamiento. Es necesario que se generen periódicamente programas de formación para mejorar estos perfiles y llegar a lo mínimamente deseado para cumplir con los cargos de sucesión.

Figura 32.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Cajas



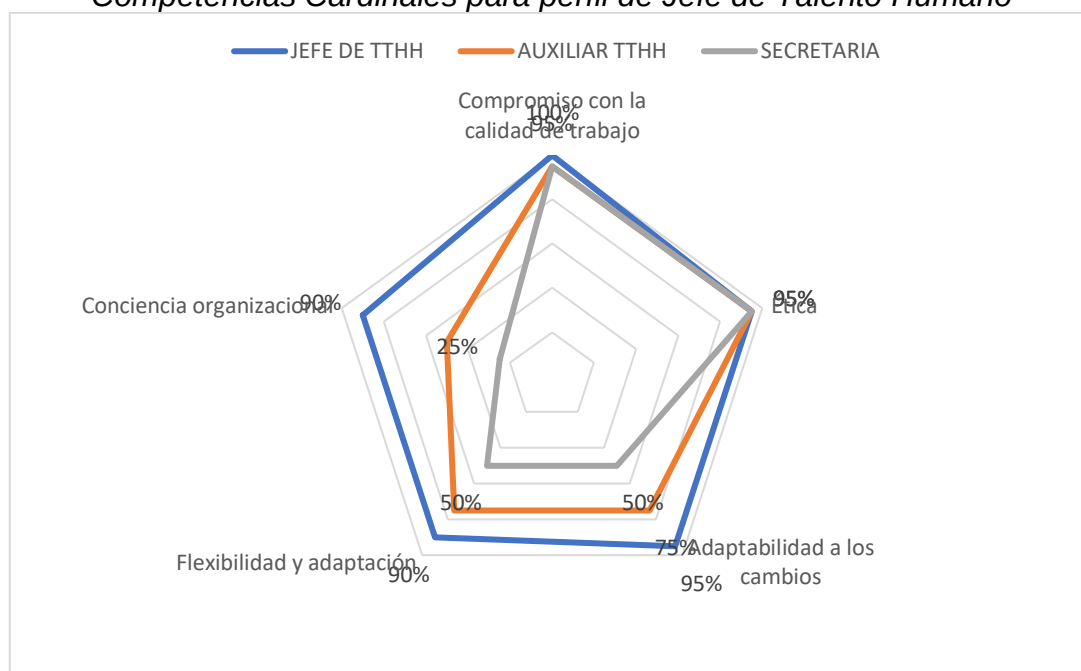
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para el caso de las competencias específicas se tiene que los perfiles sucesores deben trabajar en gestión y logros de objetivos con una brecha promedio del 50%, la relación pública en un 25% y en el resto en promedio que va del 15% al 25% de brecha pronunciada en relación al perfil deseado para el sucesor del jefe de cajas. Por lo tanto, es necesario coincidir en los perfiles y se debe trabajar en la formación necesaria para alcanzar requisitos mínimos deseados para perfil de jefe de cajas.

- Perfil para Jefe de Talento Humano

Figura 33.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Talento Humano

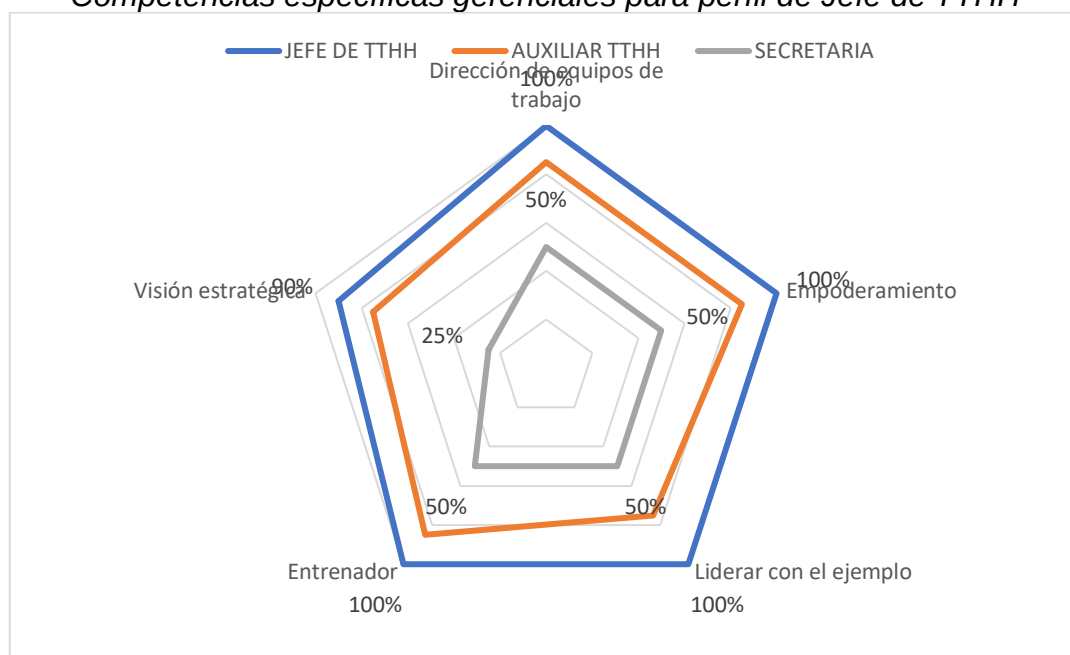


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias Cardinales para para el jefe de talento humano y sus sucesores, se evidencia que existe una gran brecha principalmente en la conciencia organizacional, la flexibilidad y adaptación, y la adaptabilidad a los cambios, con brecha porcentual que va del 50% al 80% en los ítems mencionados. Se evidencia que los perfiles no se ajustan por lo cual hay que generar trabajo en formación a fin de alcanzar los perfiles mínimos requeridos.

Figura 34.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de TTHH

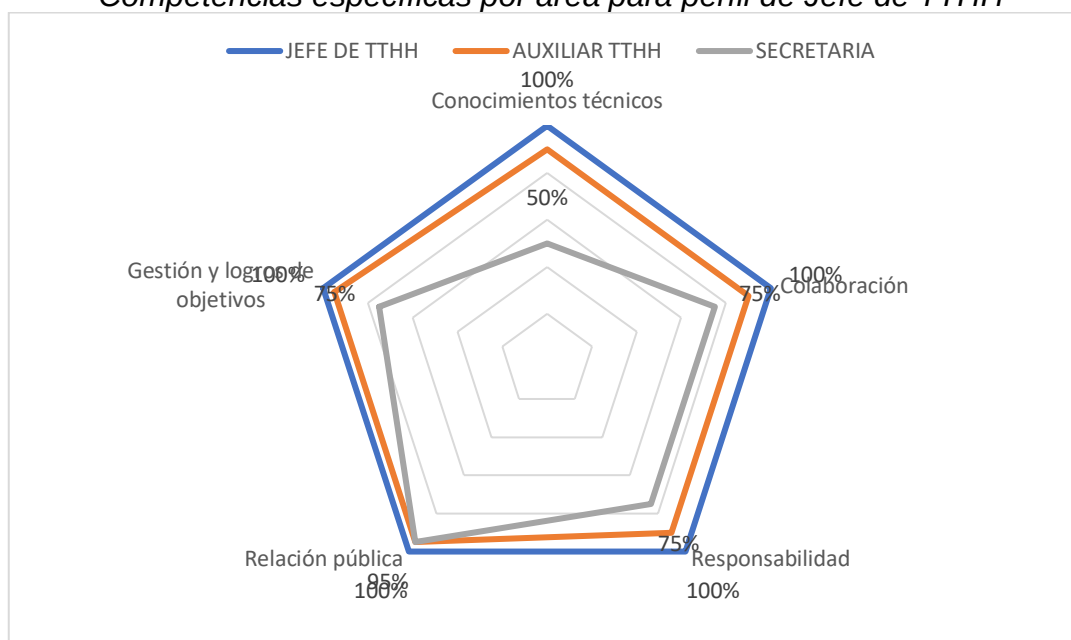


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las competencias específicas gerenciales para el perfil de jefe de talento humano, el perfil de secretaria es el que más distante y más complejo en comparación de perfiles para sucesión presenta problemas, pero para actuar en conjunto a fin de alcanzar los requisitos mínimos que necesita este perfil, se necesita de visión estratégica, de entrenador, liderazgo con el ejemplo, dirección de trabajos de equipos y empoderamiento, todos con brechas que superan el 50% del perfil deseado. Por lo tanto, es necesario trabajar para llegar a establecer un perfil similar al de jefe de talento humano, pues la sucesión en este cargo es necesario y la formación es constante.

Figura 35.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de TTHH



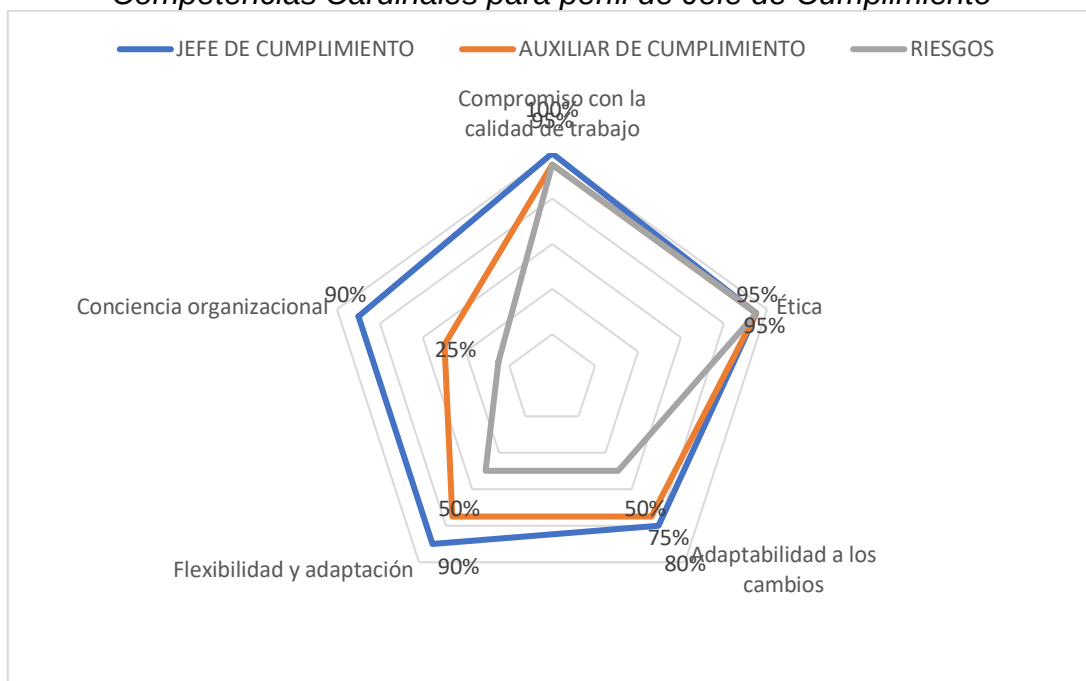
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para el perfil de jefe de talento humano en función de las competencias específicas por áreas de trabajo se evidencia que es necesario formación en los conocimientos técnicos, un punto fundamental para igualar el perfil deseado, pues hay distancias de más del 50%. De la misma manera la gestión y logros de objetivos, colaboración y responsabilidad en promedio distan en un 25% del perfil deseado. Se evidencia claramente que el perfil de secretaria es el que más problemas presenta para poder ser sucesor en el cargo, así que se debe trabajar en los planes de formación a fin de alcanzar perfiles deseados.

- Perfil para Jefe de Cumplimiento

Figura 36.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Cumplimiento

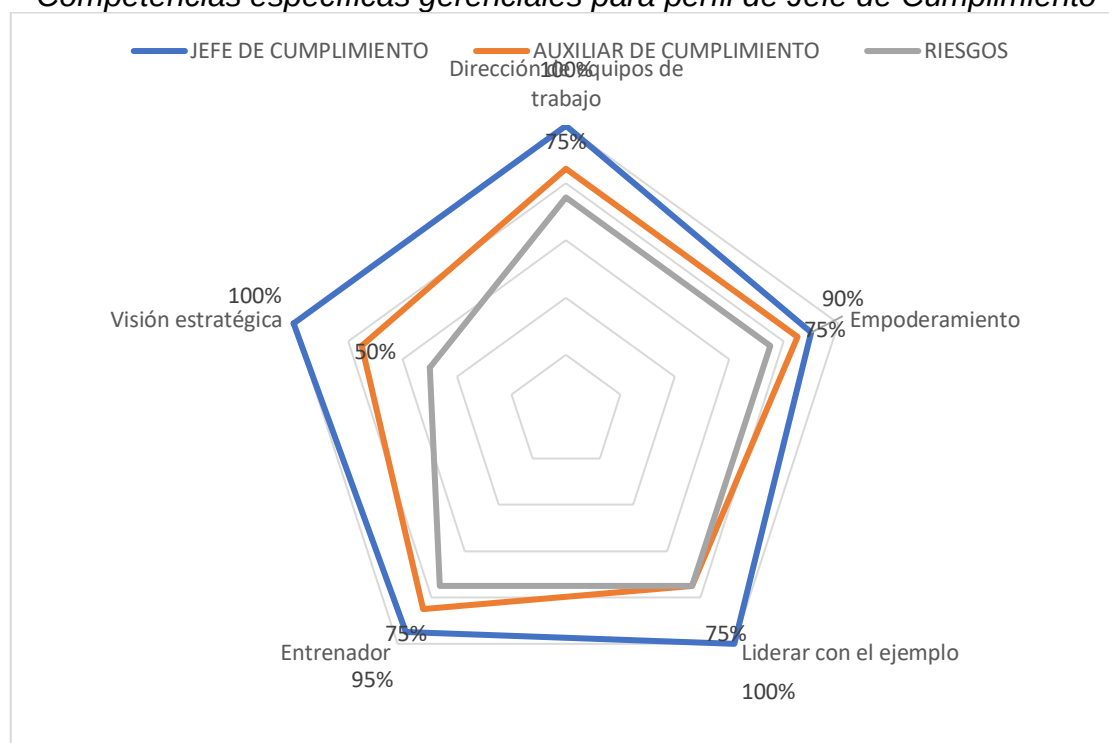


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las competencias Cardinales para el perfil de jefe de cumplimiento y sus sucesores al cargo demuestran que tienen un quiebre pronunciado en la conciencia organizacional y la flexibilidad y adaptación en un 50% promedio. Por lo tanto, el perfil menos apto es el de jefe de riesgos que no se termina de acoplar, pero que con trabajo y esfuerzo en la formación técnica se podrá llegar a equiparar al perfil deseado.

Figura 37.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Cumplimiento

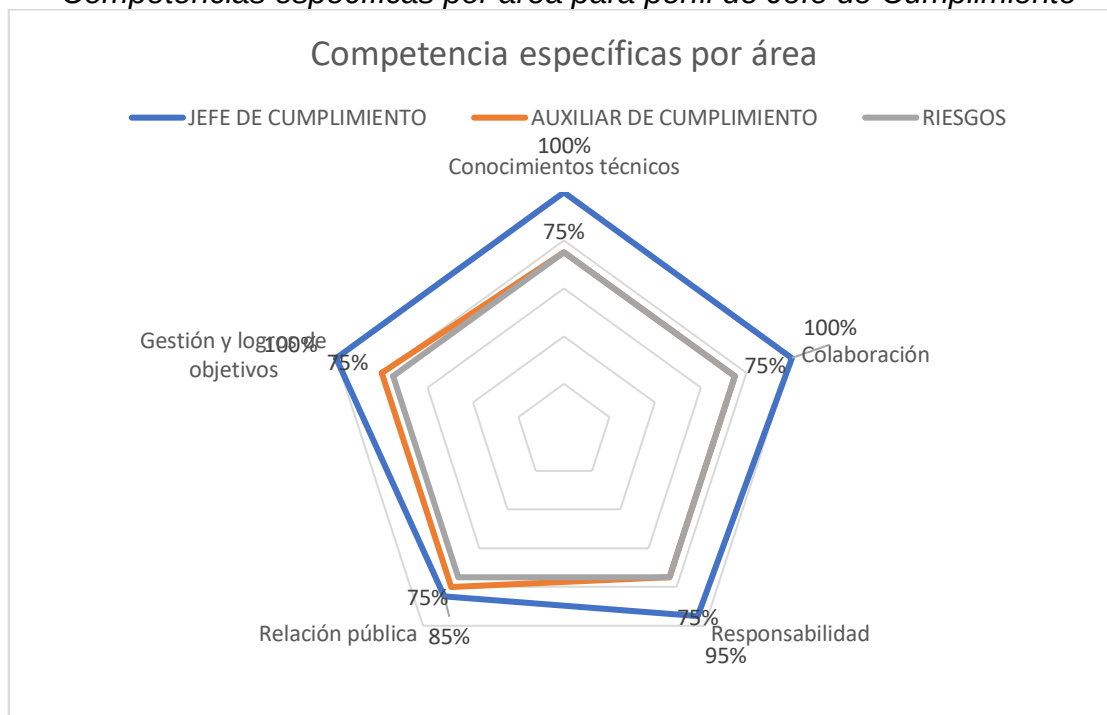


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para las competencias específicas gerenciales en relación al jefe de cumplimiento, se evidencia que hay que trabajar en las áreas de visión estratégica, liderar con el ejemplo y entrenador en un promedio de 25% al 50% de brecha con el perfil deseado. Con el trabajo en formación se podrá mejorar los perfiles deseados para sucesión, pues se observa que la gráfica está bien encaminada para lograr lo deseado.

Figura 38.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Cumplimiento



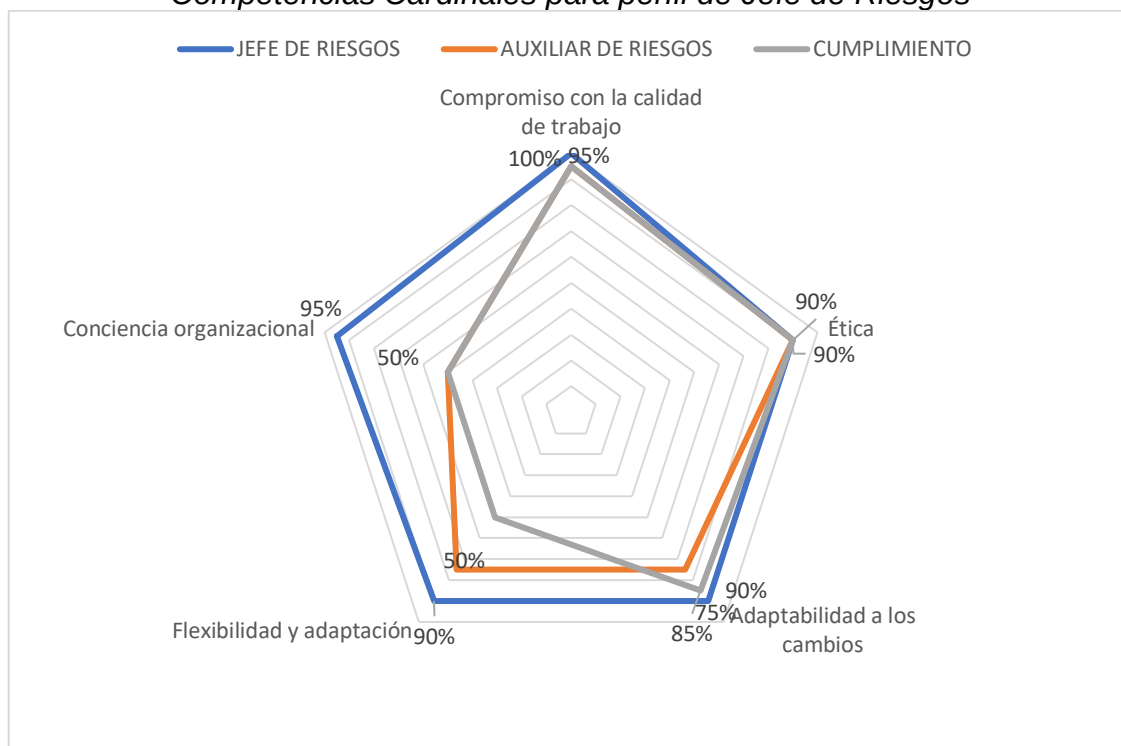
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a la competencia específica por áreas de trabajo para el jefe de cumplimiento, se tiene en la gráfica un dibujo que está encaminado a alcanzar el perfil deseado, aun así, existe una brecha de un 25% en promedio por mejorar. Es claro que con el trabajo en formación especializada se podrá cumplir con el perfil mínimo requerido para el cargo, puesto que se evidencia que los perfiles actuales podrían encajar de la mejor manera con los programas de formación que puedan surgir a partir de este estudio.

- Perfil para Jefe de Riesgos

Figura 39.
Competencias Cardinales para perfil de Jefe de Riesgos

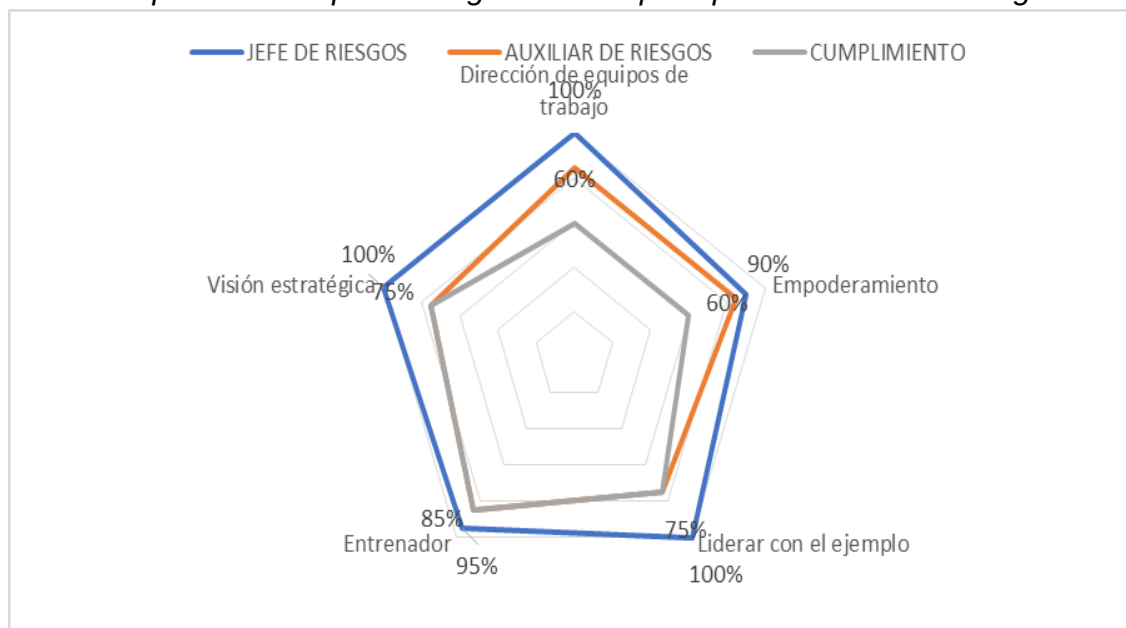


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las competencias cardinales para el perfil de jefe de riesgos, tiene mayores problemas con los perfiles de sucesión en la conciencia organizacional, la flexibilidad con una brecha entre el 25% al 50% promedio. Con dichos datos se evidencia que los perfiles deben mejorarse con formación técnica que contribuya a la generación de conceptos y permita alcanzar el perfil deseado.

Figura 40.
Competencias específicas gerenciales para perfil de Jefe de Riesgos

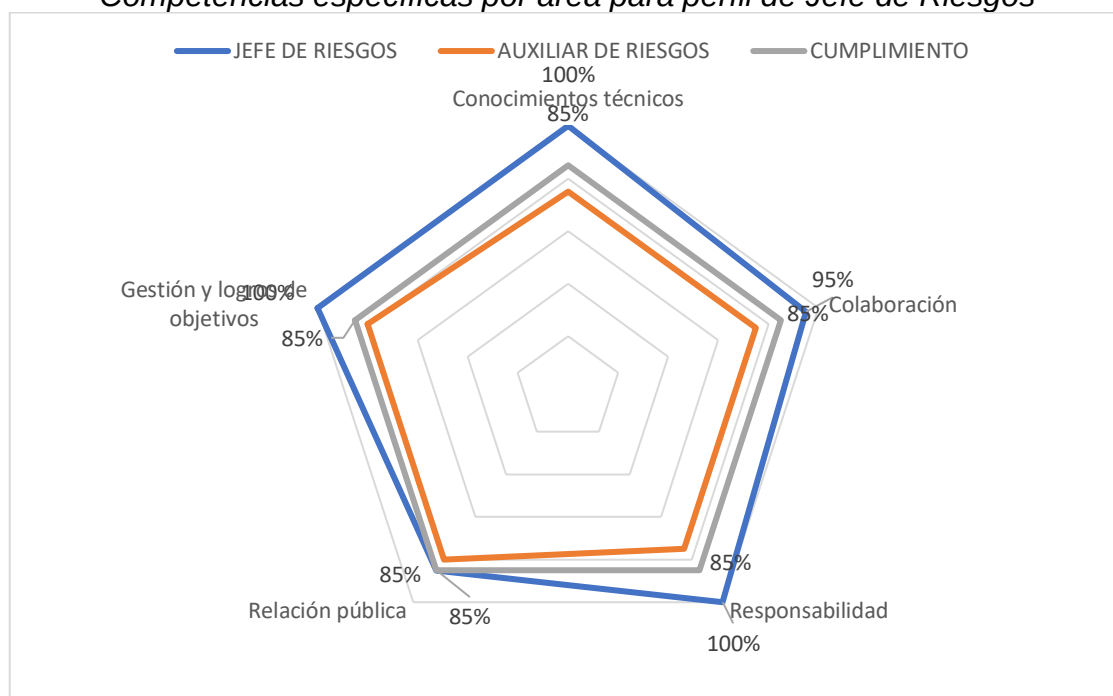


Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para las competencias específicas gerenciales para el jefe de riesgos y los sucesores, se evidencia el nivel del perfil del jefe de cumplimiento es el de mayor dificultad y que mayor trabajo deberá realizar, pues existe problemas casi en todos los ítems, empiezan por la prioridad que es liderar con el ejemplo, el empoderamiento, la visión estratégica, el entrenador y la dirección de equipos de trabajo, todos en promedio con brechas que van desde el 10% al 50% de diferencia. Entonces, el perfil menos adaptado tendrá que esforzarse para pretender ser el sucesor del jefe de riesgos, aunque no está muy distante y se puede alcanzar el nivel en el corto plazo.

Figura 41.
Competencias específicas por área para perfil de Jefe de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a la competencia específica por área de trabajo presenta una gráfica más ajustada al perfil, pues su dibujo presenta una brecha mínima que se puede alcanzar con programas de formación. En este sentido la brecha es de un 15% en promedio y que se puede mejorar para alcanzar el perfil deseado.

Con todo lo marcado en este análisis de brechas se observan que muchos de los perfiles deben trabajar áreas específicas y para ello se podrá diseñar un plan de fortalecimiento o formación de perfiles, para que se alcance los perfiles deseados y se prevea de la mejor manera el trabajo en procesos de sucesión que se pueden dar por diferentes motivos, como muerte, renuncias, cambios de puesto por necesidad entre otros motivos debidamente justificados en los cuales la sucesión de cargos sea un proceso de transición fácil de manejar en la institución financieras.

Caracterización de la empresa o institución

La propuesta y el estudio se lo realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushucruna, que es una empresa que se encuentra en el sector financiero denominado popular y solidario, en este sentido la organización es una de las más fuertes del

sector, encontrándose en el segmento uno y vigilado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

La cooperativa Mushuc Runa es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena más grande y solvente del Ecuador, cuenta con 26 oficinas a nivel nacional en las ciudades de Ambato, Huachi Chico, Pelileo, Píllaro, Latacunga, Machachi, Quito, Otavalo, Cotacachi, Ibarra, Riobamba, Guaranda, Puyo, Cuenca, Control Sur, Sinincay, Azogues, Biblián, La Troncal, Chordeleg, Jima, Guachapala, Güel, Sígsig, Gualaquiza, La Libertad (Santa Elena) y para el 2022 se incrementan dos agencias más en Quito (Carapungo al Norte, La mena al Sur); en la provincia de Guayas en Guayaquil y Durán. También en Machala. Además, existe una agencia virtual en Ambato (COAC Mushuc Runa, 2022).

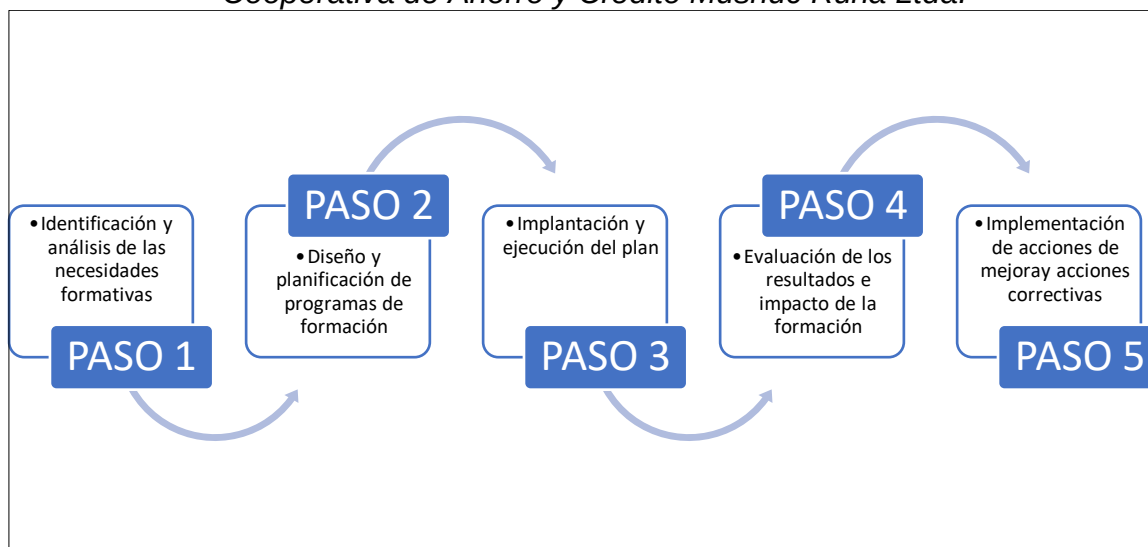
En esta organización financiera se descubrió la problemática a raíz de la pandemia y de los diversos sucesos internos que hacen necesario que se consolide un plan de sucesión de cargos por competencias que sea validado por profesionales competentes. La necesidad se da por lo delicado y características de los puestos y cargos, pues cada uno de los cargos debe tener un sucesor probado en el área, competente que pueda seguir el ritmo de trabajo para beneficio no solo de la institución y más de 215 empleados, sino también en beneficio de los asociados y clientes de la Cooperativa.

2.3. Propuesta de la investigación

Como parte de la propuesta y en el afán de cumplir con el objeto de estudio se desarrolla la propuesta de plan de sucesión de cargos por competencias validado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., para lo cual se presenta las siguientes fases a tratar:

Figura 42.

Propuesta de plan de sucesión de cargos por competencias validado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.



Fuente: Elaboración propia

**PLAN DE SUCESIÓN DE
CARGOS POR
COMPETENCIAS PARA
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
MUSHUC RUNA LTDA.**

Martha Isabel Pandashina Quisintuña

Identificación y análisis de las necesidades formativas

○ **Importancia de detectar las necesidades formativas**

Todas las empresas sufren cambios constantes debido a varios factores del ambiente, principalmente de la evolución de los mercados y la tecnología, incluso por el mismo modelo de negocio; en este sentido, pueden llegar a afectar al talento humano que labora en la institución y algunos puestos clave requeridos para llevar a cabo tareas indispensables. En estos casos el detectar las nuevas necesidades formativas puede ayudar a mejorar las habilidades y conocimientos de la planta de trabajadores.

Si se logra detectar estas necesidades de formación, se podrán gestionar planes formativos a medida, con lo cual se podrán cumplir con objetivos empresariales mantener un equipo de trabajo multidisciplinario, flexible y eficaz, evitar la rotación de personal y garantice la estabilidad laboral y crecimiento de las personas desde lo profesional la interna de la organización financiera.

○ **Beneficios para la formación de empleados**

La identificación de las necesidades genera grandes ventajas para la Cooperativa, entre lo que se puede destacar:

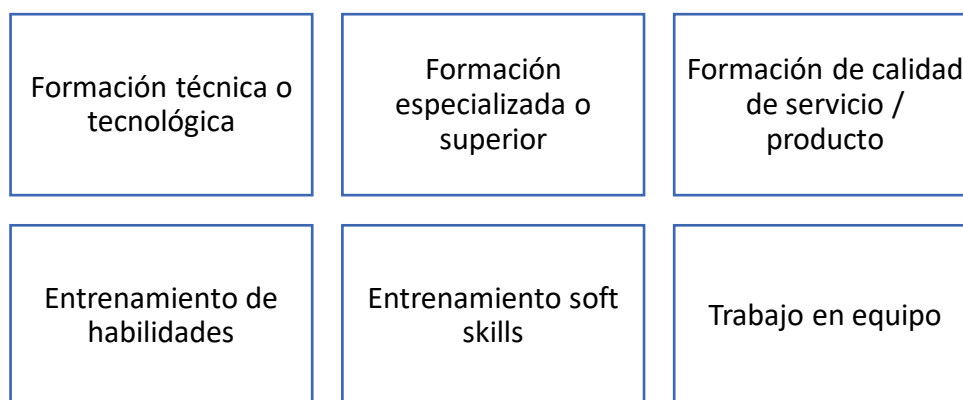
- Aumenta los niveles de motivación de la planta
- Existe mayor compromiso por parte del personal que es formado
- Incrementa los niveles de productividad en las diferentes áreas de trabajo
- Se evidencia mayor calidad de trabajo en la cooperativa
- Mejora visiblemente el ambiente laboral y las relaciones interpersonales
- La organización financiera se puede adaptar de mejor manera a los cambios del mercado financiero.
- Alcanza objetivos empresariales y cumple con la misión y visión cooperativa.
- Crea facilidades en los planes de carrera de los empleados

En cuanto a los beneficios para los empleados de la Cooperativa Mushuc Runa, se tiene:

- Satisface las ambiciones de los empleados en su afán de hacer carrera en la Cooperativa.
- Aumenta su motivación en el trabajo
- Permite mejorar los conocimientos y habilidades específicas en su campo laboral
- Facilita adaptarse a cambios y sucesiones
- Ayuda a alcanzar objetivos personales y empresariales.

○ **Tipos de necesidades de formación**

Figura 43.
Tipos de necesidades de formación



Fuente: Elaboración propia

- **Formación técnica o tecnológica**

Es la especialización en áreas específicas, pero lo que persigue este tipo de formación es la practicidad, aprenden a través del ejercicio práctico, de entornos reales a utilizar herramientas que mejoren resultados o eviten riesgos de trabajo.

- **Formación especializada o superior**

Es una formación de carácter universitaria, pues la empresa puede generar o gestionar el apoyo a especializarse a través de diplomados, maestrías, y titulaciones que expiden las universidades y centros de educación superior a fin de especializarse o profesionalizarse que unido a la actividad en la cooperativa puede mejorar en varios aspectos y ser muy valorado para la sucesión de cargos.

- **Formación de calidad de Servicio / producto**

Este tipo de formación trabaja en función del mejoramiento continuo, en pro de obtener mejores resultados en cuando a productos y servicios, a fin de ser más competitivos y ganar terreno en el mercado.

- **Entrenamiento de habilidades**

Son cursos y practicas más específicos que permite a los empleados mejorar ciertas habilidades que le van a servir dentro de sus áreas de trabajo. Al ser más específicos permite seleccionar grupos más pequeños o exclusivos para quienes va dirigido la especialización pues no a todos les sirve capacitaciones que están fuera de su área de conocimiento y no todos asimilarían la información de la misma manera.

- **Entrenamiento soft skills**

Son capacitaciones más genéricas que ayudan a los individuos a mejorar los rasgos de su personalidad, pueden servir para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, la atención al cliente, etc.

- **Trabajo en equipo**

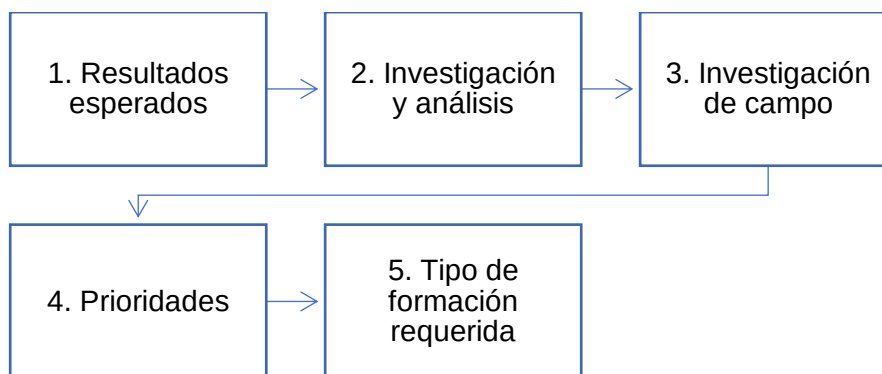
Es una formación necesaria cuando se cuenta con grupos grandes de personas, donde se puede realizar trabajos en equipo a fin de agilizar la producción, mejorar procesos, mejorar la entrega de productos o servicios, y en general solucionar problemas apoyándose en diferentes habilidades de las personas que persiguen un mismo objetivo.

- **Procedimientos para detectar necesidades formativas**

Como se ha detallado en este epígrafe, las necesidades formativas generan una importancia elevada, en el contexto que genera bienestar a la organización y crecimiento para los empleados, además que permite una sucesión más amena con las personas, de forma que respondan a las necesidades empresariales o del mercado y este al nivel de las exigencias y profesionalismo necesario para cumplir con los perfiles requeridos en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., así se detalla a

continuación el proceso para la detección de las necesidades formativas en la institución.

Figura 44.
Procedimiento para la detección de necesidades formativas



Fuente: Elaboración propia

En contexto al proceso, primero se describe los resultados esperados o el alcance que se pretende generar con el análisis de necesidades, para proseguir con la investigación y análisis, paso que ya se dio a través de la aplicación de encuestas, esta investigación se la puede generar con la observación y comparación del desempeño, encuestas individuales, cuestionarios, simulaciones o pruebas en el trabajo; todo lo anterior es investigación y permite conocer en el campo si se cumple las condiciones mínimas para cargos de sucesión.

También es necesario establecer el nivel de prioridades, en este contexto la prioridad puede ser por las debilidades detectadas, por problemas ya identificados, por el tipo de trabajo que desempeña un trabajador, por la formación que tienen en ciertas áreas de trabajo; por todo lo anterior, se tiene recursos que pueden utilizarse de forma inmediata o se programa en proformas presupuestaria según la necesidad, el punto es que la descripción de las necesidades son necesarias para saber por dónde empezar la planificación de formación continua.

Al llegar al punto anterior, lo que prosigue es decidir qué tipo de formación requerida, es la que necesita implementarse en el área de trabajo o para un grupo de empleados, o para todo el personal, es decir, la selección del tipo de formación

depende de todo el análisis y prioridades determinadas en la investigación a fin de decidir el tipo de formación que contribuya a la organización financiera.

Diseño y planificación de programas de formación

○ Diseño de programas de formación

Para el diseño de programas de formación se deben tomar en consideración la siguiente estructura o modelo. El ejemplo que a continuación se detalla está basado en el análisis previo desarrollado en el epígrafe 2.4 de la presente investigación.

 Diseño de programas de formación Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.		N° 01
Tema de formación:	Resolución y manejo de conflictos	
Tipo de formación:	Entrenamiento de habilidades	
Objetivo:	El sucesor/empleado podrá conocer e identificar los tipos de conflictos y las técnicas adecuadas para su solución, debe ser asertivo y eficaz en sus decisiones.	
Modalidad:	Presencial	
Duración / Carga horaria	8 horas	
Contenido / Temas a tratar:	- Qué son los conflictos y cuáles son sus tipos. - Consecuencias positivas y negativas. - Aquello que alimenta el conflicto. - La clave de la Comunicación Asertiva. - Barreras comunicativas como fuentes de conflictos. - Las emociones: el centro del conflicto. - Evite esto y ganará. - Situaciones y acciones agresoras y conciliadoras. - De la competencia a la Colaboración. - Los 5 modelos de interacción: hacia el Ganar-Ganar. - Estrategias para lograr acuerdos. - Cómo manejar los conflictos. - La "Técnica de los 5 Pasos" (Centro de educación continua EPN, 2022)	
Programa:	Asistencia gerencial	
Fecha tentativa:	20/07/2022	
Fecha real de inicio:		
Número de participantes:	3 empleados	
Área de especialización:	Administración / Gerencia	

 Diseño de programas de formación Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.		N° 02
Tema de formación:	Relaciones públicas eficientes	
Tipo de formación:	Entrenamiento de habilidades	
Objetivo:	Establecer normas de comportamiento en relaciones públicas par apuestos de trabajo con contacto directo al público de forma que se llegue de mejor manera con la comunicación deseada y poder de convencimiento.	
Modalidad:	Presencial	
Duración / Carga horaria	8 horas	
Contenido / Temas a tratar:	- Introducción a las relaciones públicas - Fundamentos conceptuales de las relaciones públicas - Contextualización general de las relaciones públicas - Análisis de casos y estrategias a seguir en las relaciones públicas - Herramientas teóricas y prácticas para el desarrollo de las relaciones públicas - Normas de comportamiento en las relaciones públicas (Centro de educación continua EPN, 2022)	
Programa:	Capacitación Continua	
Fecha tentativa:	25/08/2022	
Fecha real de inicio:		
Número de participantes:	15 empleados	
Área de especialización:	Administración / Gerencia / TTHH	

 Diseño de programas de formación Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.		N° 03
Tema de formación:	Visión Estratégica	
Tipo de formación:	Entrenamiento de habilidades	
Objetivo:	- Comprender qué es la gestión estratégica. - Identificar los factores fundamentales para la gestión: misión, visión, valores y stakeholders. - Adquirir habilidades en el análisis de la información y la toma de decisiones. - Conocer herramientas en la gestión empresarial (Centro de educación continua EPN, 2022).	
Modalidad:	Presencial	
Duración / Carga horaria	4 horas	
Contenido / Temas a tratar:	- Concepto de la planificación estratégica. - Factores de la gestión empresarial - Gestión de la información para toma de decisiones - Herramientas en la gestión empresarial (Centro de educación continua EPN, 2022)	
Programa:	Capacitación Continua	
Fecha tentativa:	15/09/2022	
Fecha real de inicio:		
Número de participantes:	15 empleados	
Área de especialización:	Administración / Gerencia / TTHH	

 Diseño de programas de formación Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.		N° 04
Tema de formación:	Liderazgo y Motivación	
Tipo de formación:	Entrenamiento de habilidades	
Objetivo:	- Comprender qué es la gestión estratégica. - Identificar los factores fundamentales para la gestión: misión, visión, valores y stakeholders. - Adquirir habilidades en el análisis de la información y la toma de decisiones. - Conocer herramientas en la gestión empresarial (Bureau Veritas, 2022).	
Modalidad:	Presencial	
Duración / Carga horaria	4 horas	
Contenido / Temas a tratar:	- La Comunicación en la empresa - Comunicación del responsable del equipo y resolución de conflictos - Liderazgo y Trabajo en Equipo - Fundamentos del Trabajo en Equipo - La Motivación en la empresa (Bureau Veritas, 2022)	
Programa:	Capacitación Continua	
Fecha tentativa:	20/10/2022	
Fecha real de inicio:		
Número de participantes:	215 empleados	
Área de especialización:	Administración / Gerencia / TTHH	

	Diseño de programas de formación Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. (Ejemplo Perfil Gerente)	N° 05
Tema de formación:	Planificación estratégica	
Tipo de formación:	Conocimientos técnicos	
Objetivo:	La Planificación Estratégica permite desarrollar una herramienta de gestión para desplegar aquello que harán las instituciones y el camino que recorrerán para obtener las metas programadas, se considera los cambios y exigencias que impone su entorno (Centro de educación continua EPN, 2022).	
Modalidad:	Presencial	
Duración / Carga horaria	3 semanas	
Contenido / Temas a tratar:	UNIDAD 1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO – DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL • Introducción • Descripción y Diagnóstico Institucional UNIDAD 2. ANÁLISIS SITUACIONAL • Análisis del macro entorno • Análisis sectorial y diagnóstico territorial • Análisis del micro entorno • Detalle presupuestario plurianual • Análisis FODA UNIDAD 3. ELEMENTOS ORIENTADORES- FILOSOFÍA INSTITUCIONAL • Misión • Visión • Valores institucionales UNIDAD 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA • Priorización de objetivos • Indicadores • Línea de base UNIDAD 5. ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS • Estrategias institucionales de ejecución • Evaluación de estrategias • Tablero de Mando (BSC) para empresas privadas y (GPR) para empresas e instituciones públicas	

	Identificación de programas y proyectos (Centro de educación continua EPN, 2022).
Programa:	Capacitación Continua
Fecha tentativa:	21/11/2022 a 09/12/2022
Fecha real de inicio:	
Número de participantes:	2 empleados
Área de especialización:	Administración / Gerencia

Fuente: En la formación específica, especializada o de conocimientos técnicos cada área del perfil deseado propone según sus necesidades.

Los programas de formación propuestos solo son una muestra y guía de su contenido, la institución en base a su presupuesto real y necesidades identificadas, deberá establecer el número de programáticos y cursos específicos a desarrollar. Por lo que la siguiente matriz de planificación también servirá de guía para el establecimiento del plan de formación requerido para sucesión de cargos.

- **Planificación de programas de formación**

Tabla 25.

Planeación de programas de formación para la Coop. Mushuc Runa Ltda.

Programa	Tipo de formación	Tema de la formación	Modalidad	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Total de horas	N° de participantes	Presupuesto
Asistencia gerencial	Entrenamiento de habilidades	Resolución y manejo de conflictos	Presencial	TTHH	20/07/2022	20/07/2022	8	2	\$100,00
Capacitación Continua	Entrenamiento de habilidades	Relaciones públicas eficientes	Presencial	TTHH	25/08/2022	25/08/2022	8	15	\$700,00
Capacitación Continua	Entrenamiento de habilidades	Visión Estratégica	Presencial	TTHH	15/09/2022	15/09/2022	4	15	\$500,00
Capacitación Continua	Entrenamiento de habilidades	Liderazgo y Motivación	Presencial	TTHH	20/10/2022	20/10/2022	4	215	\$1500,00
Capacitación Continua	Conocimientos técnicos	Planificación estratégica	Presencial	TTHH	21/11/2022	09/12/2022	60	2	\$350,00
						TOTAL	84	249	\$3.150,00

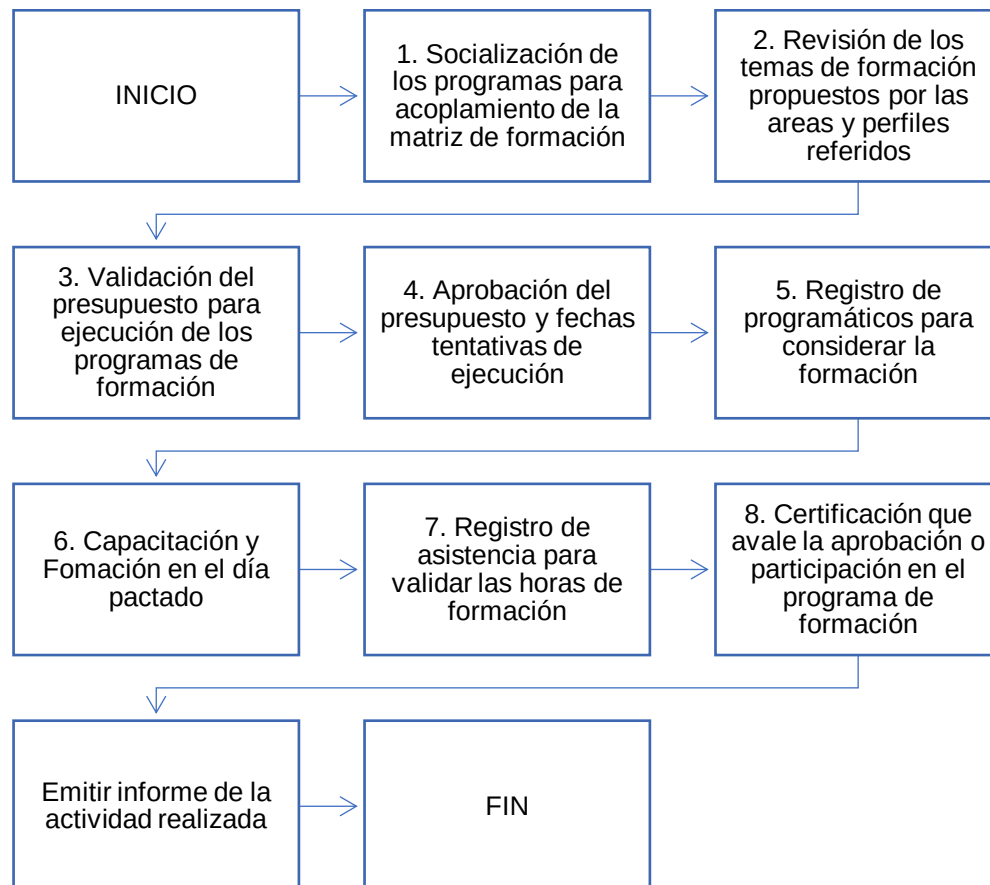
Fuente: Incrementar en relación a las necesidades

Basado en esta planificación las autoridades competentes deberán aumentar o mantenerse en estas capacitaciones como mínimas para el personal, y se toma en consideración las capacitaciones de conocimiento técnico o específico.

Implantación y ejecución del plan

Para la implantación es necesario contar con el siguiente proceso:

Figura 45.
Implantación y ejecución del plan



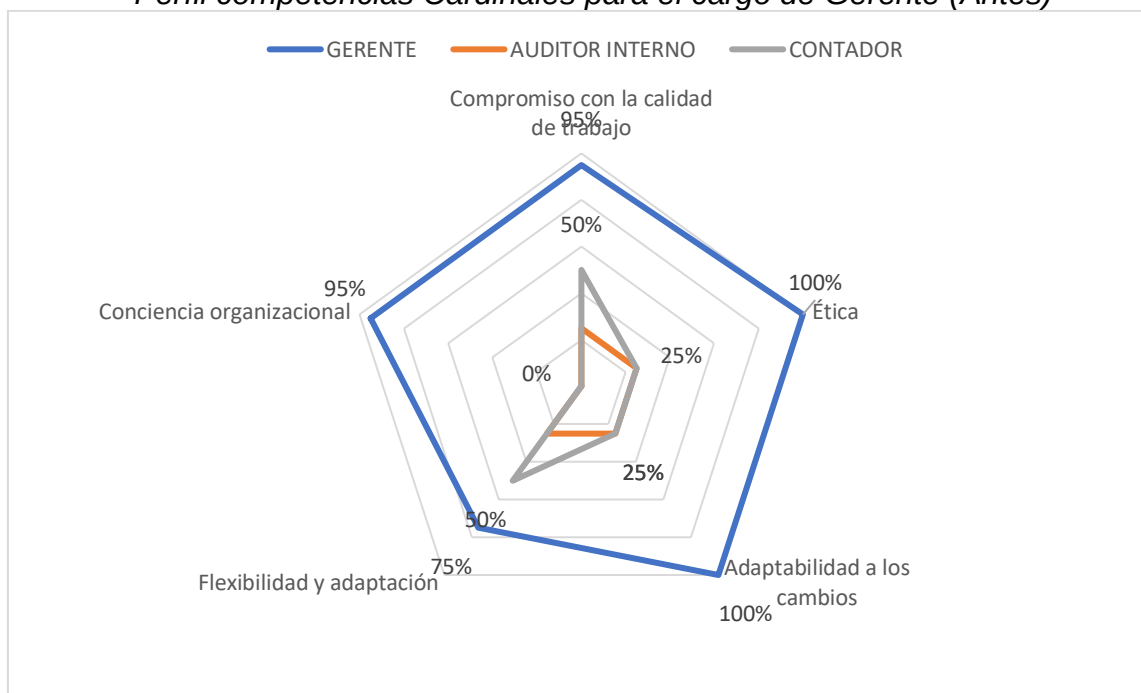
Fuente: Elaboración propia

Evaluación de los resultados e impacto de la formación

Para evaluar los resultados se considera que se aplique nuevamente los instrumentos utilizados en la presente investigación, esto a fin de comparar si con los programas de formación el nivel en los perfiles de los sucesores alcanza igualar los perfiles deseados. A más de esta encuesta y comparar los resultados a futuro, cada actividad de formación (curso) genera una evaluación para poder acreditar o certificarse, por lo cual es uno de los justificativos y evidencia del aprendizaje y habilidades adquiridas.

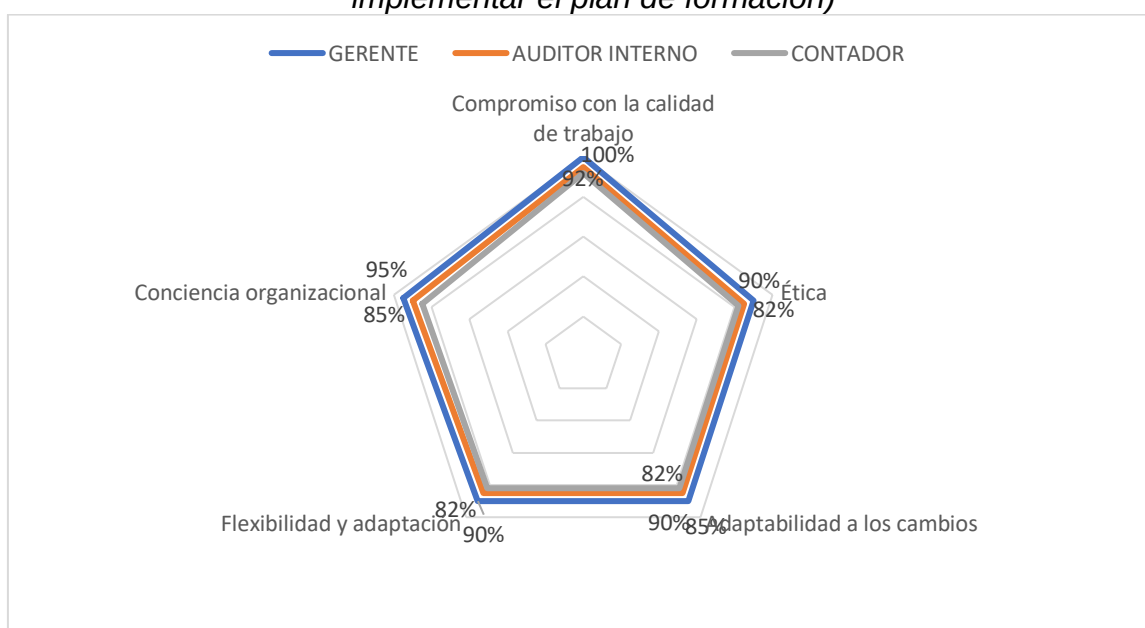
Para conocer el impacto de la formación se deberá diagnosticar los perfiles de competencias de los puestos claves y en la comparación de brechas se tendrá algo similar a lo siguiente:

Figura 46.
Perfil competencias Cardinales para el cargo de Gerente (Antes)



Fuente: Elaboración propia

Figura 47.
Perfil competencias Cardinales para el cargo de Gerente (Después de implementar el plan de formación)



Fuente: Elaboración propia

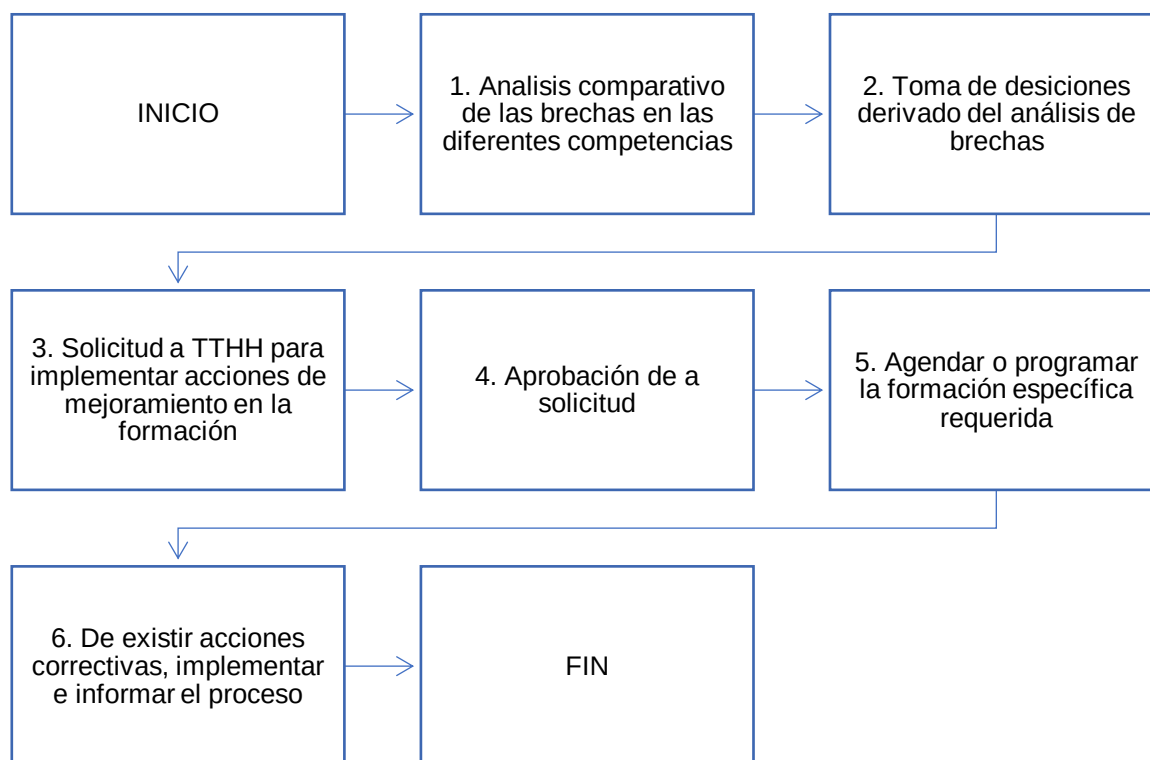
Lo que muestran las gráficas sería el antes de la formación y el después de la formación, donde; mediante el análisis comparativo se observe si existe o no mejoramiento en los perfiles de los sucesores que se acerquen a los perfiles deseados, el caso corresponde a las competencias Cardinales del perfil de gerencia en una simulación de mejoramiento de los perfiles basados en el programa de formación continua.

Implementación de acciones de mejora y acciones correctivas

Basado en los resultados y si aún se evidencia que existen falencias en los puntos estratégicos de las diferentes competencias en los perfiles sucesores en comparación con los perfiles deseados, se deberá implementar cambios en los programas de formación a fin de alcanzar los niveles deseados. Para implementar acciones de mejora y acciones correctivas se toma en consideración el siguiente proceso.

Figura 48.

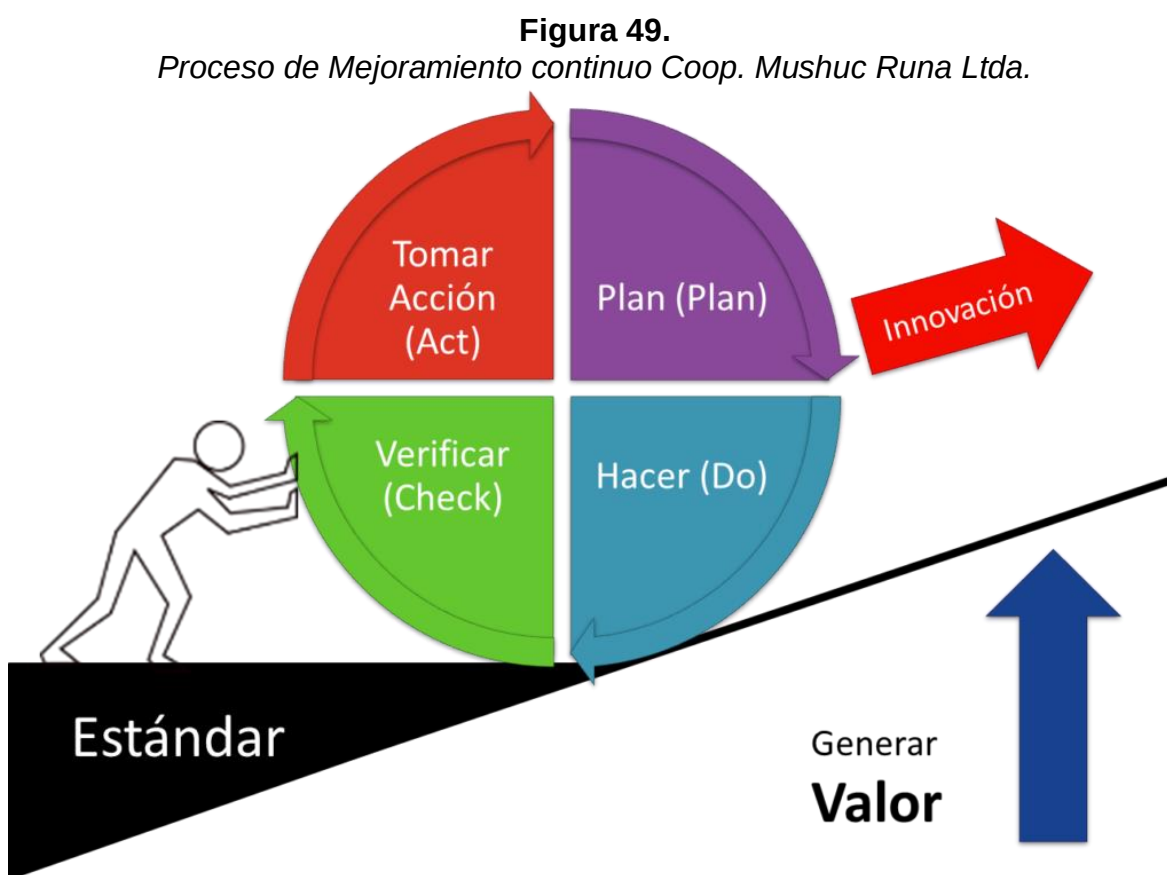
Implementación de acciones de mejoras y acciones correctivas



Fuente: Elaboración propia

Además, que este proceso se basa en el modelo de mejoramiento continuo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa tiene implementado en los diferentes procesos, lo cual le ha permitida estar posicionada como lo está, y tener procesos claros que le han facilitado un crecimiento exponencial dentro del sector financiero. Por ello, para lograr los niveles requeridos en la sucesión de cargos deben estar bien definido los perfiles, pues son cargos clave que la institución necesita cuidar para mantener el nivel de calidad con el que se maneja.

Los procesos de mejoramiento continuo se basan en la siguiente gráfica:



Fuente: A partir de Coop. Mushuc Runa Ltda. (2022)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis general del alcance de los resultados

Desarrollado el análisis de los resultados en primera instancia se pudo conocer los perfiles críticos o clave según la encuesta realizada y según a los parámetros institucionales basados en criterios técnicos y según el organigrama institucional; en el mismo sentido se diagnosticó los perfiles clave mediante el análisis de las brechas de competencia, este análisis consiste en comparar mediante una gráfica de radial o pentagonal en donde se puede observar y comparar que tan cercano están los perfiles de lo que se puede idealizar, es decir la comparación de los perfiles que son sucesores en relación a los perfiles clave.

Se han determinado doce perfiles que son clave y que necesitan prever puestos o cargos en el caso de necesitar que haya sucesión de cargo. En este sentido se observa en primera instancia la competencia cardinal que es aquella que deben poseer todos los miembros de la cooperativa de ahorro y crédito, son las competencias genéricas o de permanencia general para todos los puestos o cargos, en este sentido en conjunto se evidencia problemas en la conciencia organizacional y la flexibilidad y adaptación como las más frecuentes, que tienen que mejorarse como primordiales en estas competencias.

De la misma manera las competencias específicas gerenciales que son aquellas que tienen que ver con los mandos y parte fundamental para dirigir un puesto de trabajo, se evidencia que la visión estratégica, entrenador y liderar con el ejemplo, son los más comunes entre los perfiles claves en relación a sus sucesores. Por lo que los planteamientos de programas de formación son importantes en estas áreas específicas a fin de acercarse al perfil ideal para sucesión.

También, en las competencias específicas por área de trabajo se encuentra que para cubrir los perfiles claves se debe mejorar los conocimientos técnicos, las relaciones públicas y la gestión y logro de objetivos; estos como los más comunes y frecuentes entre los diferentes perfiles idealizados.

Con todo lo anterior se planteó la propuesta como respuesta a la problemática y a la identificación que no existe modelo de competencia de la Cooperativa de Ahorro

y Crédito Mushuc Runa Ltda., por lo que se trabaja en cinco fases y se centra en la planificación y programación de formación para adquirir capacidades específicas en relación a los resultados descubiertos, y queda abierto la carta para que en las competencias específicas por área de trabajo, se realicen alcances y completen la matriz de formación en cuanto a los conocimientos técnicos de cada perfil clave o área de trabajo.

3.2. Evaluación de la propuesta

Para la evaluación de la propuesta se realiza con la aplicación del método de expertos, el cual consiste en someter a evaluación técnica la propuesta, para que mediante una revisión por una persona que conozca del cargo, valide y califique la propuesta a fin de conocer si el enfoque que se ha realizado es adecuado para la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.

1. El primero en ser tomado en consideración es el Econ. Diego Acosta quien es catedrático y consultor administrativo, tiene a su cargo personal docente, así como en su vida privada maneja varias organizaciones, el cual conoce del proceso y de la temática por su experiencia y perfil profesional. Contacto: 0984593631 Correo: dfacosta1988@hotmail.com
2. También se toma en consideración a la Ing. Maira Horna quien se desempeña actualmente como Líder de Talento Humano en el IST Bolívar de la ciudad quien tiene a su cargo a más de 75 docentes, y para los cuales debe trabajar constantemente en el mejoramiento de perfiles y de sucesión de cargos por los cambios constantes en la institución, por lo cual, es necesario e interesante su evaluación. Contacto: 0983221610 Correo: mhorna@institutos.gob.ec
3. Finalmente, evalúa la Ing. Cristina Caiza quien tiene experiencia en manejo de personal docente en varias instituciones de carácter público y privado, se dedica a la docencia y tiene varias especialidades en Talento Humano. Contacto: 0984119072 Correo: ccaiza@institutos.gob.ec

Los expertos en conjunto evalúan la presente propuesta en base a los siguientes parámetro

3.3. Validación de expertos

1. La puntuación va de 1 a 7 («muy en desacuerdo» a «muy de acuerdo»), se asigna el promedio de adecuación y el promedio de pertinencia de cada pregunta del cuestionario.
2. Si el promedio de puntuaciones de los expertos es 4 o más, tanto en adecuación como en pertinencia, entonces la pregunta se considera validada.

Tabla 26.
Validación de expertos

PREGUNTA		PUNTUACIÓN EXPERTOS									VALIDACIÓN pregunta (Sí/NO)
n.º	Evaluación	1	2	3	4	5	6	7	SUMA puntuaciones	PROMEDIO puntuaciones	
1	Adecuación					X			5	5.5	SI
	Pertinencia						X		6		
2	Adecuación						X		6	6.0	SI
	Pertinencia						X		6		
3	Adecuación					x			5	6.0	SI
	Pertinencia							x	7		
P*	Adecuación					X	X		16	5.83	SI
	Pertinencia						X	X	19		

P*: Promedio de la validación de expertos

Fuente: Elaboración propia

Se valida la propuesta con un valor promedio de 5,83/7. Por lo tanto, la propuesta cumple con el contenido básico, es adecuada y pertinente.

CONCLUSIONES

- Se investigó la base científica sobre los planes de sucesión por competencia y su diseño en varios artículos y epígrafes de diferentes autores que los beneficios para las organizaciones son realmente buenos. Tal cual los autores Becerra & Campos quienes investigaron y aportaron en el tema de enfoques por competencias, y mencionan que todo busca tener un personal competitivo, que se le da la oportunidad de crecimiento profesional en las empresas, se les da formación y conocimiento, por lo cual llegan a ser más productivos y recíprocos con la organización, entre otros beneficios importantes.
- Se analizó los perfiles profesionales de los puestos críticos o claves, para lo cual mediante los instrumentos se logró determinar que son doce puestos claves o críticos. Mediante un análisis de brechas se analizó las capacidades cardinales, las capacidades específicas gerenciales y capacidades específicas por área de trabajo, se descubrió que en la mayoría de los perfiles hay que generar programas de formación.
- No se pudo revisar el modelo de competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., porque en primera instancia se mencionó que, si se tenía dicho modelo, pero al levantar la información, suscitó que no habían planteado ningún tipo de plan o modelo para mejorar las capacidades de los empleados en relación a los perfiles clave.
- Se diseñó los procedimientos que conforman el plan de sucesión de cargos por competencia para la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., este planteamiento permite tener una guía para implementar programas de formación para alcanzar perfiles óptimos en su afán de sucesión de cargos.
- Finalmente, se validó el plan de sucesión de cargos por competencias Cooperativa Mushuc Runa Ltda., a través del método de expertos, el cual consistió en buscar personas asociadas al tema, profesionales del área y que están en capacidad de emitir un criterio formal, en este se obtuvo una calificación alta, con lo cual se promueve el estudio y su diseño.

RECOMENDACIONES

- Estudiar la base científica presentada, a fin de completar y adquirir ideas en relación a la sucesión de cargos y conocer todos los beneficios que trae consigo la implementación de un plan para alcanzar los perfiles óptimos que son claves en la institución financiera.
- Analizar periódicamente los perfiles profesionales de los puestos críticos o claves en la Coop. Mushuc Runa Ltda., esto a través de los mismos instrumentos utilizados en la investigación, a fin de comparar resultados y tomar mejores decisiones.
- El estudio presenta el primer modelo de competencia para perfiles claves en de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., en vista que no existía, ahora se puede tomar como referencia la propuesta planteada para estudios posteriores.
- Aplicar el diseño de procedimientos que conforman el plan de sucesión de cargos por competencia para la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., ya que permitirá tener una guía para programas de formación para sucesión de cargos.
- Validar y mejorar la propuesta a fin de tener mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Diccionario de competencias*. Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talento y gestión del talento: definición y problemas. *IBT Journal*, XIV(2). doi:10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14
- Aristizábal, J., Guzmán, A., & Trujillo, M. (2019). *Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. Bogotá: CESA.
- Armas, Y. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Atwell, P. (2019). ¿Qué es una competencia? *Organización y empresas*, XV(1), 24.
- Ayala Treviño, J. A. (Mayo de 2013). *Universidad Autónoma de nuevo León*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- Baguer, á. (2009). *Los diez errores en la dirección de personas*. España: ESIC.
- Balcerzyk, R., & Materac, J. (2019). La Gestión Del Talento Como Concepto De Gestión Del Capital Humano. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology*. doi:<http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.133.1>
- Beltran, R. (2020). *Implementando el plan de sucesión en la empresa*. *People Resourcing*. Obtenido de <http://www.eiilmuniversity.co.in/downloads/Human-Resource-Planning-Development.pdf>
- Bottone, G. (2008). Human Capital: an Institutional Economics point of view. *RePEc*(107). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/23804980_Human_Capital_an_Institutional_Economics_point_of_view#:~:text=Human%20capital%20is%20usually%20defined,productivity%20in%20the%20labour%20market%E2%80%9D

- Bureau Veritas. (22 de junio de 2022). Curso Liderazgo y Motivación. <https://www.bureauveritasformacion.com/>. Obtenido de <https://www.bureauveritasformacion.com/liderazgo-y-motivacion-de-equipos-2684.aspx>
- Cárdenas, L. (2018). Plan de sucesión de cargos claves por competencias. *Repositorio de la Universidad Autónoma de Occidente*. Obtenido de Repositorio de la universidad autónoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10596/T08258.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Carrasco, S. (2020). *Técnicas de información y atención al cliente/consumidor*. Madrid: Paraninfo.
- Castro, M. (19 de Junio de 2016). Evaluar el impacto que genera el establecer línea de sucesión de cargos críticos. *Repositorio Universidad de Chile*. Obtenido de Repositorio Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1>
- Cejas, M., Rueda, M., Cayo, L., & Villa, L. (2018). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Centro de educación continua EPN. Cursos de especialización. (22 de junio de 2022). <https://www.cec-epn.edu.ec>. Obtenido de <https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/resolucion-y-manejo-de-conflictos>
- Chiang, S. (2020). Definiciones, desarrollo y evaluación de competencias: una breve revisión. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, IX(3). doi:10.6007/IJARPED/v9-i3/8223
- COAC Mushuc Runa. (20 de Junio de 2022). Historia de la cooperativa. <https://www.mushucruna.com>. Obtenido de <https://www.mushucruna.com/index.php/nuestra-historia/>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe.

- Dimitrov, K. (2015). Gestión Del Talento – Un Estudio Etimológico. *Vanguard Scientific Instruments In Management*, II(11). doi:1314-0582
- Drucker, P. (2010). Surgimiento de los planes de sucesión. *DELOITTE*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Echeverria, B. (2002). Gestión de la competencia de Acción Profesional. *RIE*.
- Gallardo, Eva. (2020). Gestión del Talento Humano. *The International Journal of Human Resource Management*, 31. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Ghimire, B. (2020). Human Resource Planning. *Slides for sharing knowledge*. doi:10.13140/RG.2.2.16212.76164
- Gobierno de Terranova y Labrador. (2008). Guía De Planificación Y Gestión De La Sucesión. *Secretaría de la Función Pública*. Obtenido de <https://www.gov.nl.ca/exec/tbs/files/publications-succession-planning-and-management-guide.pdf>
- Guinjoan, M., & Llauredó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: diazsantos.
- Huertas, J. (2017). Development planning: from the concepts to the technique. doi:10.22431/25005227.389
- Human Capital Institute. (2018). The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities. *Hewitt's*. Obtenido de https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/documents/hcilibrarypaper_79300.pdf
- Irigoyen, J., Yerith, M., & Acuña, F. (2011). Competencias y educación superior. *Scielo*, 30.

- Iscandarov, R., Mansurova, T., & Rudneva, N. (2018). La gestión del talento como método de desarrollo del capital humano de la empresa. *Revista San Gregorio*. doi:2528-7907
- Kavanagh, I. (2020). Human Resource Planning. *People Resourcing*. Obtenido de <http://www.eiilmuniversity.co.in/downloads/Human-Resource-Planning-Development.pdf>
- Kennedy, R. (2017). Plan De Sucesión De La Gestión. *Servicio de Parques Nacionales EEUU*. Obtenido de <http://npshistory.com/publications/management/mgt-succession-plan.pdf>
- Lopera, M. (2018). *Universidad de Antioquia*. Obtenido de Universidad de Antioquia: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31872466/2._METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652714135&Signature=KJdKM0GWPFIn5E~yiRV0944V5U-37MmneTjoZORD2zbHsRLPzEjgxzP9IMVGOG1Lh5Y2SH2fG5qR3hWxC0pDLOmnsa-pTlqoS4go01yYMIWq3~Rg0iLmuTFM1
- McCowan, R. (2018). El marco de competencias. *Guía para directores y personal del OIEA*. Obtenido de <https://www.iaea.org/sites/default/files/18/03/competency-framework.pdf>
- Nievecela, M. (2014). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Universidad del Azuay: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4051/1/10650.pdf>
- Office of Human Resources EEUU. (s.f.). Planificación de la sucesión: una guía paso a paso. *National Institutes of Health (NIH)*. Obtenido de https://hr.nih.gov/sites/default/files/public/documents/2021-03/Succession_Planning_Step_by_Step_Guide.pdf
- Perdomo Solórzano, F. L., & Montenegro, L. G. (Junio de 2013). *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3387/Planes%20de%20sucesion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sidgman, R. (2010). *Definición De Cargos Críticos*. Salvador: Banco Central do Brasil.
- Soto Figueroa, M. (2019). *Sucesión Empresarial*. México: ISBN.
- Supo Bravo, J. (2019). Planes de sucesión en las empresas financieras. *Escuela Superior Politécnica Del Litoral*. Obtenido De Escuela Superior Politécnica Del Litoral: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46858/D-CD341.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Uribe, F., Charria, V., Arenas, F., Sarsosa, V., & López, C. (2020). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. *Redalyc*, 34.
- Vargas, J. A. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Scielo*.
- Veintimilla, J., & Velázquez, P. (2016). Modelos De Reclutamiento Y Selección De Personal. *UTC*.

ANEXOS

Anexo1. Ejemplo de evaluación de competencias para sucesión de puestos claves

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES							
Fecha:							
Puesto clave		puesto de gerente general		90%			
Sucesor 1		Auditor Interno					
N	Competencia cardinales	Descripción	Comportamientos Observables	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
				Grado superior	Grado muy alto	Grado Alto	Grado Mínimo
1	Compromiso con la calidad de trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de bajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.	X			

			Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.		X			
			Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su					

			compromiso con la calidad de trabajo.				
			Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				

2	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento según los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/ organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.				
			Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre				

			áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.				
			Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.				

			Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				
3	Adaptabilidad a los cambios	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de negocios a cargo en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación				

			anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.				
			Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.				

			Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.				
			Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir en el trabajo con el ritmo habitual en épocas difíciles.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				

4	flexibilidad y adaptación	Trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.	Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales y, eventualmente, conflictivos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, y modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta tenga influencia.				
			Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, y modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la				

			organización en su conjunto y en su área de trabajo en particular.				
			Capacidad para implementar las políticas organizacionales dentro de su sector con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, y modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su área de trabajo.				
			Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, y modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.				
			Subtotal				

			Total sobre 100%				
5	Conciencia organizacional	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones clientes, proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc. a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización e influir positivamente a través de acciones proactivas. Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.				

			Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización. Capacidad para implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.				
--	--	--	--	--	--	--	--

			Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de mediano plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su organización, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer cursos de acción futuros. Capacidad para implementar políticas organizacionales orientadas a lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de obtener una mejor consecución de las metas individuales y del equipo a su cargo.				
--	--	--	--	--	--	--	--

			Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de corto plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su área, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno de su puesto de trabajo, y actuar cooperativamente cuando corresponde. Capacidad para implementar políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos de la organización y las relaciones de poder, a fin de lograr una mejor consecución de sus objetivos.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				

N	Competencia específicas gerenciales	Descripción	Comportamientos Observables	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
				Grado superior	Grado muy alto	Grado Alto	Grado Mínimo
1	Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.				
			Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de				

		cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.				
		Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.				
		Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentado a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.				
		Subtotal				

			Total sobre 100%				
2	Empoderamiento	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.				
		Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claro y medible y asignar las responsabilidades correspondientes.	Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeño claro y medible, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.				
			Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de				

			su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claro y medible, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.				
			Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con sus colaboradores tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados, y aprovechar la diversidad de todos sus colaboradores para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeño claro y medible para sus colaboradores, y asignar las responsabilidades correspondientes.				

			Capacidad para trabajar en base a métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados y, al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claro y medible.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				
3	Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.	Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen				

		ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.				
		Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia, y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser un ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.				

			Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación.				
			Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un buen ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales y, al mismo tiempo, constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				
4	Entrenador	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base	Capacidad para ofrecer retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores, señalándoles sus fortalezas y debilidades junto con las necesidades de desarrollo más eficaces; fomentar independencia, desarrollar las capacidades (conocimientos y competencias) y fortalecerlas con el objeto de fomentar el aprendizaje y crecimiento a largo plazo. Implica realizar seguimiento de la carrera individual de cada uno de sus colaboradores, brindarles consejo efectivo				

	del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.	y considerar todas las variables relacionadas (tanto con la organización como con el colaborador).				
		Capacidad para brindar retroalimentación, proporcionar consejo eficaz, delegar tareas, supervisar su cumplimiento y fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores. Implica capacidad para interesarse, escuchar a sus colaboradores, guiarlos y promover entre ellos el aprendizaje. Capacidad para demostrar interés por el desarrollo de sus colaboradores, y comprender sus necesidades y planes personales para desarrollarlos y permitirles crecer dentro de la organización.				
		Capacidad para dar retroalimentación y comunicar las expectativas respecto del desempeño de sus colaboradores, y brindar la autoridad y responsabilidad necesarias para realizar las tareas. Implica capacidad para escuchar a sus colaboradores, y ofrecer sugerencias para mejorar y aprender. Capacidad para realizar seguimiento sobre el grado de desarrollo de las personas a su cargo, y comprender sus planes personales para luego asignarles tareas desafiantes que les permitan desarrollar conocimientos y competencias en sus puestos de trabajo.				
		Capacidad para realizar seguimiento sobre las tareas delegadas y proporcionar una retroalimentación constructiva. Implica demostrar confianza en sus colaboradores al delegarles una tarea y				

			brindarles instrucciones prácticas. Capacidad para alentar a sus colaboradores cuando toma conocimiento de oportunidades dentro de la organización acordes con sus capacidades e intereses.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				
5	Visión estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.				

		retadores, asociados a la estrategia corporativa.	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.				
			Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.				
			Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.				
			Subtotal				

			Total sobre 100%				
N	Competencia específicas por área	Descripción	Comportamientos Observables	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
				Grado superior	Grado muy alto	Grado Alto	Grado Mínimo
1	Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.				
			Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus				

		conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.				
		Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.				
		Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.				
		Subtotal				
		Total sobre 100%				

2	Colaboración	Brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.				
			Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.				

			Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.				
			Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entrono cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				
3	Responsabilidad	Encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.				

		organización como fuera de ella.	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.				
			Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.				

			Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				
4	Relación publica	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el	Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad, así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.				

		medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.	Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización, así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.				
			Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, y obtener la cooperación de las personas según los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.				

			Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas permanentes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.				
			Subtotal				
			Total sobre 100%				
5	Gestión y logros de objetivos	Orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.				

			Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.				
			Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.				

		Capacidad para fijarse a sí mismo a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, y realizar propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.				
		Subtotal				
		Total sobre 100%				