



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

"ANÁLISIS DE CARGOS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD
DE LOS PUESTOS CLAVES DE TRABAJO EN LA EMPRESA
PRODEGEL S.A."

Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional

Líneas de investigación:

Gestión de las personas

Autor:

CATALINA ROCIO FREIRE ULLOA

Director:

PSC.PILAR RAMOS CORDOVA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"ANÁLISIS DE CARGOS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD
DE LOS PUESTOS CLAVES DE TRABAJO EN LA EMPRESA
PRODEGEL S.A."

Líneas de investigación:

Gestión de las personas

Autor:

CATALINA ROCIO FREIRE ULLOA

Pilar Ramos Córdova, Psc. Ind.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. _____

Luis Cevallos Terneus, Dr.
CALIFICADOR

f. _____

Andrea Pico Barrionuevo, Psc. Ind.
CALIFICADOR

f. _____

Víctor Manuel Cuadrado, Psc. Clínico
DIRECTOR ESCUELA DE PSICOLOGIA

f. _____

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f. _____

**Ambato - Ecuador
Septiembre 2012**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Catalina Rocio Freire Ulloa portador de la cédula de ciudadanía No 180282308-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de PSICOLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos personales.

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

Catalina Rocio Freire Ulloa

C.I. 180282308-6

DEDICATORIA

El presente trabajo, lo dedico a mi madre, Matilde Ulloa, quien ha sido mi guía espiritual todos estos años, y quien desde el cielo me ha enviado sus bendiciones y a mi padre Francisco Freire, por su apoyo incondicional y consejos que supieron llevarme con éxito hasta la culminación de mi carrera.

De igual manera dedico a la persona que hoy se encuentra junto a mí brindándome amor, apoyo y ayuda en los diferentes proyectos de mi vida personal y profesional.

Catalina Freire Ulloa

RESUMEN

La presente investigación se basó en el análisis de cargos para asegurar la continuidad de los puestos claves en la empresa Prodegel S.A. con la finalidad de implementar programas de desarrollo como planes de sucesión y diagramas de reemplazo, debido a la importancia de mantener continuidad en los procesos de producción en la empresa.

Se plantean las bases institucionales como organigrama, análisis y descripción de cargos, evaluaciones de desempeño sobre las cuales se procederá a realizar un estudio para plantear posibles sucesores en los puestos detectados claves según investigación y análisis dentro de la organización.

El capítulo I, se redacta el marco teórico, antecedentes investigativos, la fundamentación científica técnica y técnica administrativa de la empresa objeto de estudio, detallando todos los aspectos relacionados con la administración de recursos humanos, el desarrollo de personas y la aplicación de los diferentes programas.

El capítulo II, menciona el significado, definición, delimitación y planteamiento del problema, definición de hipótesis, objetivos y la metodología aplicada para la obtención de datos.

El capítulo III detalla la información obtenida a través de las encuestas y consta el análisis e interpretación de cada uno de los aspectos por pregunta al igual que sus conclusiones y recomendaciones

El capítulo IV, Se emiten conclusiones y recomendaciones del trabajo.

ABSTRACT

The present investigation is based on the analysis of work responsibilities to ensure the continuity of the key positions inside the company Prodegel S.A. The objective of this investigation is to develop and implement productivity plans, such as succession plans and replacement diagrams, due to the importance of maintaining the above mentioned company's productivity level.

A study will be done, based on the company's internal politics and work responsibilities according to each position, through internal investigation and analysis. The purpose of this study is to locate possible successors to positions determined to be crucial within the company.

The first chapter contains the theoretic framework of this investigation. It also includes prior investigations and the scientific, technical and administrative principles, the latter being the object of this study. This section details all aspects related to the administration of human resources, personal development and the application of the different plans.

The second chapter mentions the significance, definition, delimitation and proposition of the problem, as well as, the definition of hypothesis, objectives and the methodology employed to obtain data.

The third chapter details the information obtained through inquiries, the analysis and interpretation of the aspects of each question, and their conclusions and recommendations.

The fourth chapter contains the conclusions and recommendations of this investigation.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares	
DECLARACION.....	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vii
Tabla de contenidos.....	ix
Índice de gráficos.....	xii
Índice de tablas.....	xiv
Introducción	3
CAPÍTULO I MARCO TEORICO	3
1.1 Antecedentes Investigativos	3
1.2 Fundamentación	3
1.2.1 Fundamentación Técnica – Administrativa	3
1.2.1.1 Empresa objeto de estudio	4
1.2.2 Fundamentación Científica –Técnica.....	8
1.2.2.1 Administración de los Recursos Humanos.....	8
1.2.2.2 Organización de Recursos Humanos	10
1.2.2.4 Desarrollo de recursos humanos	19
1.2.2.5Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones	22
1.2.2.6 Programas de Desarrollo de Personas	36
1.2.2.7 Sucesión y Promociones.....	38
1.2.2.8Planes de desarrollo	93
1.2.2.9Entrenamiento.....	108

CAPÍTULO II METODOLOGÍA	113
2.2 Significado del problema.....	114
2.3 Definición del problema	115
2.4 Planteamiento del Tema	115
2.5 Delimitación del Tema	115
2.6 Hipótesis: Variables e indicadores	116
2.7 Objetivos	117
2.8 Modalidad de la Investigación.....	118
2.9 Tipo de Investigación	118
2.10 Métodos y técnicas de investigación.....	119
CAPÍTULO III PRESENTACION DE RESULTADOS.....	122
3.1 Análisis e Interpretación de Resultados	122
3.1 Conclusiones	134
3.2 Recomendaciones	134
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
4.1 Conclusiones	136
4.2 Recomendaciones	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139
Glosario	142
ENCUESTA (Anexo 1).....	143
Proceso Productivo (Anexo 2)	145
Fotografía Prodegel S.A. (Anexo 3).....	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: # 1 Organigrama estructural.....	3
Gráfico: # 2 Logotipo Prodegel S.A.....	7
Gráfico: # 3 Edades Trabajadores	33
Gráfico: # 4 Administrativos Educación	34
Gráfico: # 5 Operativos Educación	34
Gráfico: # 6 Nivel de formación general de Prodegel.....	35
Gráfico: # 7 Corte horizontal según estructura de puestos	43
Gráfico: # 8 Plan de sucesión para varios sectores o Áreas.....	44
Gráfico: # 9 Plan de sucesiones	45
Gráfico: # 10 Plan de sucesiones.	46
Gráfico: # 11 Plan de sucesión Gerencia General	47
Gráfico: # 12 Plan de sucesión Gerencia Técnica	50
Gráfico: # 13 Plan de sucesión RRHH.....	57
Gráfico: # 14 Plan de sucesión Aseguramiento de la calidad	60
Gráfico: # 15 Plan de sucesión Ventas import/export	63
Gráfico: # 16 Plan de sucesión Asist. Compras Directas	66
Gráfico: # 17 Plan de sucesión por Edad de Retiro	69
Gráfico:# 18 Plan de sucesión Operadores	76
Gráfico:# 19 Corte horizontal según la estructura de puestos.	82
Grafico: # 20 Quienes pueden ser posibles reemplazos.....	84
Grafico: # 21 Diagrama de reemplazo	85
Grafico: # 22 Diagrama de reemplazo asumir nuevo puesto	86
Gráfico: # 23 Diagramas de reemplazo etapas.....	88
Grafico: # 24 Criterios para definir personal clave: de toda la organización	100

Gráfico: # 25 Criterios para definir personal clave: de algunas áreas en particular	101
Gráfico: # 26 Puestos claves PRODEGEL S.A.....	104
Gráfico: #27 Variables - Gráfico: #28 Variables	116
Gráfico: # 29 Índice de rotación	117
Gráfico: # 30 Pastel Encuesta.....	123
Gráfico: #31 Pastel Encuesta.....	124
Gráfico: # 32 Pastel Encuesta.....	125
Gráfico: # 33 Pastel Encuesta.....	126
Gráfico: # 34 Pastel Encuesta.....	127
Gráfico: # 35 Pastel Encuesta.....	128
Gráfico: # 36 Pastel Encuesta.....	130
Gráfico: # 37 Pastel Encuesta.....	129
Gráfico: # 38 Pastel Encuesta.....	131
Gráfico: # 39 Proceso para alcanzar continuidad de los puestos clave	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla: # 1 Análisis de puesto	15
Tabla:# 2 Edades Trabajadores.....	33
Tabla: # 3 Administrativo	34
Tabla: # 4 Operativo	34
Tabla: # 5 Nivel Educación	35
Tabla: # 6 Análisis de cargos Puestos clave Gerente General	48
Tabla: # 7 Tarjeta individual Gerente Técnico	49
Tabla: # 8 Análisis de cargos Gerencia Técnica 1	51
Tabla: # 9 Tarjeta individual Jefe aseguramiento de la calidad	52
Tabla: # 10 Análisis de cargos Gerencia Técnica 2	53
Tabla: # 11 Tarjeta Individual Jefe control de la calidad y mejora continua	54
Tabla: # 12 Análisis de cargos Gerencia Técnica 3	55
Tabla: # 13 Tarjeta Individual Jefe de mantenimiento.....	56
Tabla: # 14 Análisis de cargos Puestos claves Prodegel Jefe de Recursos Humanos	58
Tabla: # 15 Tarjeta Individual Analista de Recursos Humanos.....	59
Tabla: # 16 Análisis de cargos puestos clave Prodegel Jefe Aseguramiento de la calidad.....	61
Tabla: # 17 Tarjeta Individual Asist. De aseguramiento de la calidad.....	62
Tabla: # 18 Análisis de cargos Coordinador ventas Import/export.....	64
Tabla: # 19 Tarjeta Individual Coordinador de compras	65
Tabla: # 20 Análisis de cargos Asistente de compra material directo	67
Tabla: # 21 Tarjeta Individual Auxiliar de compras	68
Tabla: # 22 Cuadro comparativo posible sucesor Mecánico de proceso ...	70
Tabla: # 23 Tarjeta Individual Operador Húmedo seco.....	71
Tabla: # 24 Cuadro comparativo posible sucesor Mecánico de proceso 2..	72
Tabla: # 25 Tarjeta Individual Operador Encalado acidulado	73
Tabla: # 26 Cuadro comparativo posible sucesor Mecánico de proceso 3..	74
Tabla: # 27 Tarjeta Individual Operador.....	75
Tabla: #28 Aspectos relevantes Personas claves.....	97

Tabla: # 29Tabla de relación Programas	111
Tabla: #30 Población	121
Tabla: #31 Encuesta 1	123
Tabla: #32 Encuesta 2	124
Tabla: #33 Encuesta 3	125
Tabla: #34 Encuesta 4	126
Tabla: #35 Encuesta 5	127
Tabla: #36 Encuesta 6	128
Tabla: #38 Encuesta 8	129
Tabla: #37 Encuesta 7	130
Tabla: #39 Encuesta 9	131

Introducción

Las empresas del siglo XXI necesitan mantenerse en el sector productivo indistintamente de los productos que elaboren, cada una de ellas manejan estrategias internas y externas para mejorar sus procesos de producción, donde el talento humano forma parte del motor esencial de la misma, brindando todo el conocimiento y/o experiencia adquirida en el transcurso de su vida.

En los puestos de trabajo existen mandos altos, medios y operativos que trabajan en conjunto por alcanzar los objetivos establecidos por la empresa y hay que saber identificar cuáles son los puestos claves, para evitar discontinuidad dentro de los procesos.

Las empresas han tomado muchos ejemplos al pasar del tiempo donde los tropiezos de algunas y acierto de otras han servido como experiencias para mejorar y controlar adecuadamente al personal, por ser el eje transversal de los procesos de producción de las industrias y su desarrollo; es por ello que surgen nuevas alternativas y herramientas aplicables en la gestión del talento humano.

Por este motivo se aplica un estudio en la empresa PRODEGEL S.A para aplicar nuevas estrategias que aseguren la continuidad de la misma, identificando colaboradores con potencial, motivándolos a que preparen e implementen planes de desarrollo personal, asegurando que ellos recibirán,

Entrenamiento requerido para responsabilidades más demandantes en su propio puesto de trabajo o en otro dentro de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

El presente estudio no registra antecedentes investigativos por ser una temática nueva en la gestión del talento humano.

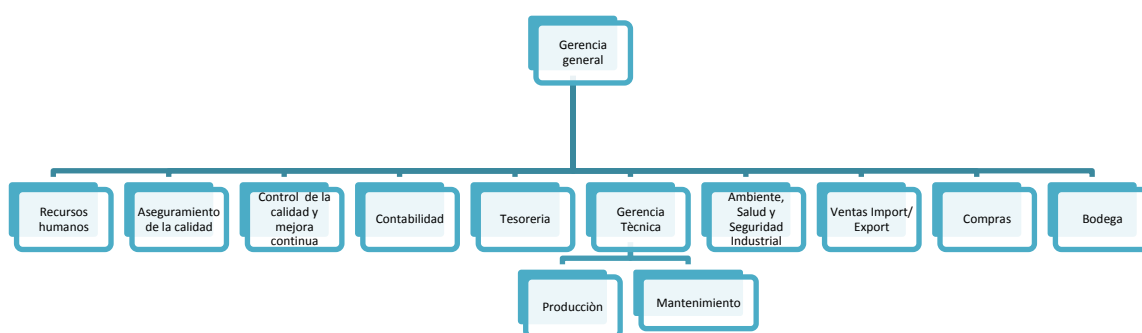
Con entrevistas informales a los responsables de talento humano se llegó a constatar que ninguna empresa de la localidad tiene programas que aseguren la continuidad de los puestos claves de sus empresas; por lo que el presente tema puede revolucionar y asegurar que su talento humano responda cualquier imprevisto que se presente dentro de la empresa.

1.2 Fundamentación

1.2.1 Fundamentación Técnica – Administrativa

La estructura organizacional de la empresa es:

Gráfico: # 1 Organigrama estructural



Fuente: PRODEGEL S.A.
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

1.2.1.1 Empresa objeto de estudio

PRODEGEL S.A.

1.2.1.2 Base Legal de la Empresa

“PRODEGEL S.A., es una empresa privada constituida mediante escritura pública celebrada el 26 de febrero del 2010 cuyo objeto social es la producción de gelatina pura con usos alimenticios, industriales y farmacéuticos.

La representación legal y extrajudicial de la empresa, la tiene el Gerente General Ing. Gonzalo Herrera cuya central de operaciones se encuentra en el cantón Pelileo y es él quien ejerce, la representación legal judicial y extra judicial en los actos o contratos que realice la organización.

PRODEGEL S.A., forma parte de un grupo de Empresas entre ellas PROGEL – COLOMBIA, una de sus principales accionistas, que en conjunto se constituyen los segundos productores a nivel mundial de GELATINA PURA.” (Prodegel,2009)

1.2.1.3 Reseña Histórica

“La compañía Prodegel S.A. (hasta Marzo/2009 llamada KRAFT FOODS ECUADOR) se funda en 1978 en asociación con Davis Consolidated (posteriormente Leiner Davis), una compañía australiana especializada en la producción de gelatina.

La planta se construye en 1979 en Totoras, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, iniciándose la producción de gelatina pura en 1980.

Prodegel S.A. ocupa una superficie de 26500 metros cuadrados.

Razón Social: PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.
PRODEGEL.

Domicilio: Km 10 ½ vía Baños (Ambato – Ecuador)

Política de Calidad

Es Política de PRODEGEL S.A. el proveer gelatina pura comestible que satisfaga o exceda las expectativas de los Clientes, en conformidad con los requisitos de la empresa y de acuerdo con las leyes y regulaciones gubernamentales.

Estamos comprometidos en entender y ejecutar nuestras responsabilidades individuales y colectivas en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de PRODEGEL S.A., enfatizando la seguridad alimentaria, la calidad del producto y la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

MISION

Estamos comprometidos a representar adecuadamente los intereses de nuestros accionistas, operando siempre dentro de los dictados del sentido común y los más sanos principios.” (Prodegel,2009)

“Tenemos un firme compromiso con nuestros colaboradores.

Primero con nuestros empleados, a quienes exigiremos su indeclinable compromiso con nuestros objetivos y principios, pero a quienes también respetaremos en sus expectativas personales, su iniciativa, su autonomía y el desarrollo de su vida profesional.

Segundo, con nuestros proveedores, con quienes trabajaremos honestamente, enmarcando las relaciones comerciales dentro de los más altos principios morales y éticos.

Comprometidos ineludiblemente con nuestros clientes, buscando satisfacer plena y oportunamente sus necesidades con un producto de la mejor calidad.

Finalmente, estamos comprometidos con la sociedad y con el futuro, para lo cual continuaremos investigando para mejorar cada día en todos los campos, haciéndolos partícipes del desarrollo de la comunidad y la protección del medio ambiente

VISION

Constituir una empresa industrial de la más sobresaliente imagen internacional, que se distinga como la compañía líder colombiana especializada en la producción de gelatina, obtenida con la más alta tecnología; así podrá atender los más exigentes mercados con una plena satisfacción de sus clientes.

Desarrollar y alcanzar este objetivo con la colaboración de una familia que se distinga por el estricto cumplimiento de los deberes comunes, retribuyendo en la misma proporción en derechos y beneficios a quienes la constituyen: accionistas, colaboradores, suministradores y clientes.

Fundamentar su accionar en los más altos valores morales y de calidad para plena satisfacción de la Familia. Reclamar en todo momento un continuo mejoramiento para perseguir siempre el éxito que la distinga por su excelencia.

DOMICILIO

El cambio de domicilio de la Compañía PRODEGEL S.A., que sólo por efectos constitutivos constaba en Pichincha a Tungurahua que es, donde realmente se encuentra ubicada, se aprueba mediante resolución de la Superintendencia de Compañías, 1406, de 3 de abril del 2009, que consta en escritura realizada en la Notaria 28 de Guayaquil, el 20 de marzo del 2009, publicada en el diario la Hora, el 7 de abril del 2009 e inscrita en el Registro Mercantil de Tungurahua – Pelileo con el No. 53, de 20 de mayo del 2009.” (Prodegel,2009)

1.2.1.4 Logotipo

Gráfico: # 2 Logotipo Prodegel S.A.



Fuente: Prodegel S.A.
Elaborado por: Prodegel S.A.

1.2.2 Fundamentación Científica –Técnica

1.2.2.1 Administración de los Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En lugar de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones.

Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito.

En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos.

“Concepto Administración de Recursos Humanos.-la mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control que en su conjunto representan el proceso de administración, algunas de las actividades específicas de cada función son:
Planeación.-establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.

Organización.-asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

Integración determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos capacitarlos y hacer que se desarrollen.

Dirección.- encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.

Control.- establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción tomar medidas de corrección necesarias.”(Dessler, 2009)

“La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”(Chiavenato, pág 27)

1.2.2.2 Organización de Recursos Humanos

“Para tener éxito en la organización de recursos humanos se exige una gestión eficaz por ejemplo se debe examinar con cuidado las necesidades del personal, los flujos de trabajo, los canales de comunicación, las necesidades de formación etc. De la misma manera, las fusiones y cualquier otro tipo de relaciones interorganizativas requieren que haya una integración adecuada de persona puesto y organización.

Dentro de la organización de recursos humanos se encuentra la necesidad de que las empresas emprendan acciones antes de que los problemas se les vayan de las manos, esto solo puede ser realizado por directivos que están bien informados sobre los retos organizativos y las cuestiones importantes de recursos humanos.”(Chiavenato, pág. 27, 2007)

1.2.2.3. Análisis de los cargos

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

Estudiar cargos tanto en las industrias, comercios y otras organizaciones y generar la descripción de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante es fundamental.

El análisis de cargos define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

“La estructura del análisis de puestos

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican cualquier tipo o nivel puesto:

Requisitos intelectuales

Requisitos físicos

Responsabilidades que adquiere

Condiciones de trabajo.”(Chiavenato pág 228, 2007)

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de este, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Objetivos del Análisis de puestos

"Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son varios: reclutamiento (porque una vez establecidos los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados) y selección de personal (porque determina a quien debe contratarse basándose en el análisis de cargos ya estructurado definiendo los deberes y las condiciones relacionadas es decir proporciona datos sobre lo que el

aspirante que hace, cómo lo hace, y por qué lo hace), identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos y son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, a elegir donde reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base de la capacitación del personal. "(Chiavenato pág 236, 2007)

- “Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de desarrollo.
- Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como a los empleados en el desempeño de sus funciones.”(Chiavenato pág. 236,2007)

Después de lo expuesto en el libro de Chiavenato los objetivos del análisis de puestos son importantes por ser una herramienta en el manejo de Talento humano ya que proporciona información necesaria para la

organización como son los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo.

Tabla: # 1 Análisis de puesto

Análisis del puesto	
a) Requisitos intelectuales	-
b) Requisitos físicos	-
c) Responsabilidades adquiridas	-
d) Condiciones de trabajo	-

Fuente: Administración del talento Humano CHIAVENATO, Idalberto
Elaborado por :FREIRE, Catalina (2012)

Descripción de cargos

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (porque lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto

y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.”(Chiavenato pág 226,2010)

La descripción de los cargos nos ayuda a documentar todas las actividades que se realizan en un puesto determinado como tareas y responsabilidades a desarrollarse dentro de la organización

Diferencia entre Descripción y Análisis de Cargo

Luego de examinar el análisis y descripción de puestos, se encuentra una marcada diferencia aunque nos llevan a lo mismo, el análisis se basa en especificar los requisitos y condiciones que el cargo exige y la descripción se encarga de asignar las tareas y responsabilidades necesarias para el puesto de trabajo.

Aplicación del Análisis de cargo para el Desarrollo de Personas

Para determinar las necesidades de desarrollo de personas es importante contar con el análisis y descripción del cargo porque se debe realizar una comparación entre el perfil exigido del puesto y las funciones que se realizan en el mismo, así se puede determinar cuál es el programa adecuado al que puede sujetarse el empleado.

Creando un plan de desarrollo supervisado para el adecuado entrenamiento acorde a sus actividades, con la finalidad de desarrollarse en su área o en otra si el caso lo amerita.

Interrelación del Análisis de cargos en la planificación de técnicas de Recursos Humanos

“El eje predominante en la historia del análisis estratégico ha sido la búsqueda de enlaces entre decisiones estratégicas y rendimiento empresarial. Hasta hace pocos años, no se había planteado la existencia de nexos de unión significativos entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. Las investigaciones sobre estas dos dimensiones de la realidad empresarial habían seguido caminos separados y, desde el punto de vista de la gestión estratégica, la perspectiva social de la empresa había quedado relegada a un segundo plano.

Desde siempre, ha sido necesaria la gestión de las personas para que funcionen las organizaciones. Por ejemplo puede ser preciso contratar a personal nuevo o adaptar las competencias del personal existente; cuando los empresarios se empezaron a plantear la necesidad de gestionar los recursos humanos y estructurarlos en la empresa, la mayoría de las decisiones que debían responder era el número de trabajadores que tenían que contratar y para qué período debido en la mayoría de los casos ajustes de producción.”(Llamaran, Análisis de cargo)

“El Desarrollo del Recurso Humano, pretende ampliar y desarrollar las capacidades futuras en el empleado, y en este sentido, trasciende las exigencias del cargo actual que este ocupa, lo prepara para asumir funciones más complejas y nuevas responsabilidades. De esta manera, el desarrollo de recursos humanos guarda una mayor relación con la existencia de:

Planes de Desarrollo de Carrera con un enfoque longitudinal del crecimiento y desarrollo individual de los empleados.

Planes de Sucesión de Cargos con un propósito de asegurar un suministro adecuado de talentos en los recursos humanos para las necesidades proyectadas en el futuro según los planes estratégicos de la empresa.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones, los cargos se proyectan y diseñan sin contar con la dependencia de ARH, falta saber cómo lo proyectan y lo diseñan con las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

Como los cargos son diseñados por los demás organismos, la ARH precisa describirlos y analizarlos para conocer mejor las características, habilidades, aptitudes y los conocimientos que requieren los ocupantes para

desempeñarse mejor en ellos, con el fin de conocer mejor las exigencias que el cargo impone.

En lo fundamental el análisis y la descripción del cargo representan una parte fundamental de cualquier trabajo de ARH, pues permite ayudar a la reclutamiento y selección del personal, el entrenamiento, la administración de los salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo, además informa al supervisor o al gerente de línea el contenido y las especificaciones de los cargos de su área , ya que el análisis y la descripción de cargos es una responsabilidad de línea y una función staff.”(Llamaran, Análisis de cargo)

1.2.2.4 Desarrollo de recursos humanos

En toda organización se llevan a cabo diversas acciones para cuidar su talento humano ya que es el motor principal de la misma , muchas de ellas ponen en práctica una serie de programas organizacionales para el desarrollo de personas, de las cuales van surgiendo necesidades formativas, que deben ser atendidas, por ello se debe brindarles la oportunidad de capacitarse y actualizar la información que es necesaria para el cargo en el que se desenvuelven, Cabe recalcar que las personas deben estar enteradas si constan o no en programas de desarrollo puesto que pueden surgir diversas interrogantes.

“El desarrollo de los recursos humanos se utiliza para:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.
- Mejorar las capacidades intelectuales emocionales.
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores.
- Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.” (Alles pág, 306)

“Lynda Gratton dice en su obra sobre estrategias de capital humano que las estrategias empresariales solo pueden realizarse a través de las personas, la única manera de mejorar el rendimiento empresarial es situar a los recursos humanos en el centro mismo de las decisiones estratégicas.” (Gratton xiv,2001)

Buenas Prácticas en materia de Desarrollo de Personas

“El desarrollo de recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la organización; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que son costos cuyo retorno o rendimiento es difícil de observar. Los especialistas en recurso humanos deben entender esta diferencia de enfoque para luego poder explicarla a otras personas (por ejemplo, los directivos de la compañía).

El desarrollo de personas es una función o un grupo de tareas correspondiente al área de Recursos Humanos o Capital Humano. Sin

embargo, no debemos olvidar que los empleados “pertenecen” aun entorno más amplio que el de su propio sector específico, es decir, trabajan e integran equipos junto a otras áreas.

La función del área de Recursos Humanos o capital Humano respecto del desarrollo de personas se puede sintetizar en la relación de acciones tendientes a alcanzar objetivos. A través de herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores.” (Alles pág. 306, 2010)

El desarrollo de personas no se ve envuelto en la parte económica sino en la persona, para que se encuentre actualizada dentro de los conocimientos combinando con su experiencia llevándolo a otro nivel, aportando al desarrollo de la organización, contando con profesionales que cubran las necesidades de la misma.

"Se debe tener en cuenta para las buenas prácticas de Recursos Humanos:

1. Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones.
2. La evaluación de los superiores a través de las evaluaciones de desempeño.
3. La evaluación del entorno, a través de las evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados, según el caso)

4. Las necesidades de las organizaciones en función de los planes estratégicos.

Armonizar estos aspectos será parte del éxito de la función de desarrollo del área de Capital Humano.” (Alles pág. 306, 2010)

1.2.2.5 Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones

Los programas relacionados al desarrollo tienen los siguientes objetivos desde la perspectiva de la organización, cada uno de ellos es preservar el capital intelectual y el otro igualmente importante, la retención de los mejores integrantes. Desde la perspectiva de los colaboradores, permite el desarrollo y la realización personal.

Asegurar la continuidad gerencial

“Cuando un gerente renuncia o llega a la edad del retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, y así se hace exitosamente en muchas organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado lo que hemos denominado los subsistemas de recursos humanos, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos claves, pero no siempre esto se logra.

Muchas organizaciones poseen vacíos gerenciales y llegado el momento de nombrar un nuevo directivo, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiado seguros de que esa opción es la mejor.

¿Cómo trabajar para no llegar a esta situación? ¿Cómo es que se llega a ella? ¿Es necesario tener ejecutivos formados a la espera de su oportunidad? ¿Esto será motivador o, por el contrario, las personas ya formadas se sentirán frustradas si no acceden a una nueva posición? ¿Cuántos puestos se han cubierto con colaboradores no preparados adecuadamente? La respuesta a muchas de estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de programas para el desarrollo de personas dentro de la organización.” (Alles pág. 55, 2009)

La continuidad gerencial debería darse en toda empresa puesto que aplicando los diferentes programas de desarrollo según sea el caso podremos contar con personas formadas en su área o en otra, y con esto podremos determinar anticipadamente sucesos que puedan darse en caso de generarse una vacante a nivel gerencial.

Posibilitar el desarrollo y la realización de personal

“Los programas relacionados con el desarrollo de personas, como los aquí expuestos, que se basan en las capacidades – conocimientos, experiencia y conocimientos requeridos para un determinado puesto y en aquellas que los

colaboradores evidencian, serán la combinación óptima de las dos perspectivas, de la organización y el colaborador.

Una puesta en práctica como ésta requiere planificación y un cierto grado de inversión, pero en especial demanda la decisión de llevarla a cabo. No es posible implantar un modelo como el descrito sin la participación y el compromiso de la máxima conducción.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las capacidades requeridas por su puesto actual, se han visto abrumados y quizás hasta desesperados cuando han sido promovidos a un puesto superior para el cual no estaban preparados? Este error es muy frecuente. El ejemplo clásico y no por ello menos actual se verifica cuando un buen vendedor se transforma en un mal supervisor de vendedores, o un muy buen operario se convierte en un mal supervisor de turno. En los niveles gerenciales, a veces, no se ve tan rápido la equivocación y los resultados catastróficos se relevan después de unos meses.

Si no existe un plan de desarrollo organizacional, materializado en programas específicos como los planteados, que definan cuál es la evolución adecuada de las capacidades, podría ocurrir lo siguiente:

- El empleado no conocerá cuáles son las capacidades (conocimientos, experiencia y competencias) que necesita desarrollar, reforzar o simplemente mantener.

- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- La empresa estará haciendo “un gasto” en formación, y no una inversión.”
(Alles pág. 56,2009)

Las organizaciones deberían considerar aplicar programas de desarrollo con la finalidad de formar personas que estén dispuestas a adaptarse a nuevos cambios que pueden darse dentro de la misma, para evitar problemas al momento de asumir nuevas responsabilidades.

Las organizaciones aplicando programas de desarrollo optimizan sus recursos a corto mediano y largo plazo.

Retener al personal clave

“En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor – muchas veces de un competidor de la misma organización -, se le hace una contraoferta, que supera el salario y – a veces – también nivel del puesto o las responsabilidades a cargo. Esta “mala práctica empresarial ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la organización.
- Promesas que luego no se pueden cumplir.
- Fracaso en la retención del empleado.

- Efecto “contagio”: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.

La existencia de programas como los mencionados puede no constituir un elemento decisivo para que un empleado opte por quedarse en la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, si no existe un plan de carreras definido y las herramientas que lo complementan (descriptivos de puestos, evaluación de desempeño), cuando se realiza la contraoferta no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar sus consecuencias. Será complicado definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes. Por este motivo y otros ya mencionados, no se aconseja la práctica usual denominada contraoferta.”(Alles pág. 56,2010)

El personal debería ser incentivado de distintas maneras para que se queden en la empresa por ejemplo, motivando su deseo de mejorar a nivel personal y profesional ya que es un beneficio mutuo entre empresa y empleado, existen técnicas de desarrollo, de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría, asignación de comisiones y asignación de proyectos)

Y fuera del cargo (cursos seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa)

Motivar a los colaboradores

“Se va lograr que los colaboradores se sientan más seguros, considerados dentro de los planes; en pocas palabras que se sientan motivados.

Muchos directivos piensan que la única motivación es el dinero, no se niega su valor para todas las personas sin embargo, no ofrece una motivación duradera, ya que la motivación basada únicamente en el dinero cae frente a otra propuesta basada en mayor cantidad de dinero.

Una correcta motivación de empleados debe contemplar los aspectos remunerativos, cuidando la equidad interna y externa, y debe ofrecer, al mismo tiempo, programas de desarrollo.”(Alles pág 57,2010)

Dentro de las organizaciones existen estrategias para mantener al personal, dando apertura para que se desarrollen en su cargo, escuchándoles y aceptando las sugerencias que ofrecen o exponen dentro de sus áreas, esto significa darles la oportunidad que participen en decisiones dentro de cada departamento a favor de la empresa, logrando que ellos se sientan parte de la organización, comprometiéndose a cumplir las metas propuestas. Sin descuidar la motivación del personal que estará relacionada con beneficios monetarios y personales.

Factores claves para el éxito del desarrollo ejecutivo

“En materia de recursos humanos los buenos propósitos no alcanzan, si no que deben complementarse con buenos métodos de trabajo. Algunos aspectos a tomar en consideración para el diseño de programas organizacionales relacionados con las personas:

- El apoyo, compromiso y participación de la dirección general, no alcanza con que el tema se incluya en los planes anuales del área de recursos humanos. es necesario el convencimiento de los principales directivos sobre las bondades de los programas de desarrollo.
- Comprender el clima laboral y la confianza que los empleados sientan respecto a la conducción de la organización y la imagen del área de recursos humanos.
- Este último punto es de vital importancia, no es posible implementar programas de desarrollo de personas si los colaboradores no confían ni en los directivos ni en los programas organizacionales.”(Alles pág. 57,2009)

Tener en cuenta los proyectos personales

“Muchos directivos tienden a pensar que “todos ven las cosas de acuerdo a su perspectiva”, y esto no es así es frecuentemente que una persona exitosa piensen que todos deseen realizar una carrera ascendente para llegar a la máxima conducción (o al nivel más alto que se pueda acceder).

Esto puede verificarse muchas veces, pero no siempre. Muchas personas no desean acceder a puestos de mayor responsabilidad o exigencia, o no desean tener gente a cargo u otras variantes similares.

Conocer en profundidad la motivación del otro – en este caso, la de los colaboradores es fundamental para cualquier tipo de programas relacionado con la carrera profesional y el desarrollo de las personas.

Se debe tomar en cuenta las diferentes opciones en materia de encuestas en relación con los empleados: las encuestas de satisfacción personal (también denominadas de clima) y las encuestas sobre valores y proyectos personales. Cada una de ellas persigue un propósito específico.”(Alles pág. 58,2010)

El Conocer cuáles son los proyectos del personal que labora en la organización, nos brinda un panorama hacia donde quieren llegar dentro de la empresa, para enfocar y encaminar todos los esfuerzos del desarrollo personal y profesional en determinadas áreas, optimizando los recursos, mejorando la disposición y actitud del empleado en las capacitaciones ofrecidas por la organización, ayudándoles a conseguir sus metas.

Como planificar el desarrollo de personas dentro de la organización

“Para una eficaz puesta en marcha de acciones tendientes al desarrollo de personas en el ámbito de la organización, se pueden aplicar una serie de

procedimientos, que de una manera coordinada y en relación a la Estrategia Organizacional, encaminen el desarrollo de todos los colaboradores.

Cada Organización debe evaluar cual es el procedimiento que más se adecúa a sus necesidades y circunstancias, según esto se pueden implementar unos o varios, o todos a la vez, todo depende de su complejidad o tamaño, y por su puesto de sus necesidades y objetivo estratégico.

En formación y desarrollo, deberemos estudiar cada uno de los Procedimientos de Desarrollo y analizar en cada caso, cual es el más apropiado para aplicar en la Organización en la cual nos estamos desempeñando.

Estos programas organizacionales para el Desarrollo de Personas son:

- Planes de Carrera
- Carrera Gerencial y especialista
- Diagrama de Reemplazo
- Planes de Sucesión
- Entrenamiento Experto
- Mentoring
- Jefe Entrenador
- Persona Clave
- Plan de jóvenes Profesionales”(Gamboa, 2010)

“En todo caso al planificar el desarrollo de personas, se debe tomar en cuenta las “buenas prácticas”, que son los métodos de trabajo que adoptan las organizaciones para desempeñarse adecuadamente, y que en Recursos Humanos, se traduce en la aplicación adecuada de cada uno de sus subsistemas, de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y la formación y desarrollo.

La formación y desarrollo parte fundamentalmente de la evaluación de capacidades del trabajador, tanto en sus conocimientos, competencias, valores y experiencia, en relación al puesto que ocupa o eventualmente al puesto que puede ocupar, es decir básicamente tiene relación con lo que se denomina “adecuación puesto – persona.

Esta adecuación puede originar brechas negativas, y por tanto sugerir que la persona debe desarrollar los aspectos cuya medición lo sitúan por debajo de las exigencias requeridas.”(Gamboa, 2010)

Mapa de Talentos

"Como primer paso para trabajar en el desarrollo de talentos, se debe realizar un inventario sobre las capacidades de las personas. En este inventario se registra la información actualizada Sobre estudios y cursos especiales de sus colaboradores, pero además de esto, un “inventario de talentos ó cartografía de talentos ó mapa de talentos”, debe contener en lo

posible la medición de conocimientos, experiencias, competencias y valores del talento humano." (Gamboa, 2010)

Para realizar el levantamiento de información, la empresa Prodegel S.A. se mostró predispuesta facilitándome información importante de sus trabajadores y que ha sido de gran ayuda para comenzar aplicar el programa.

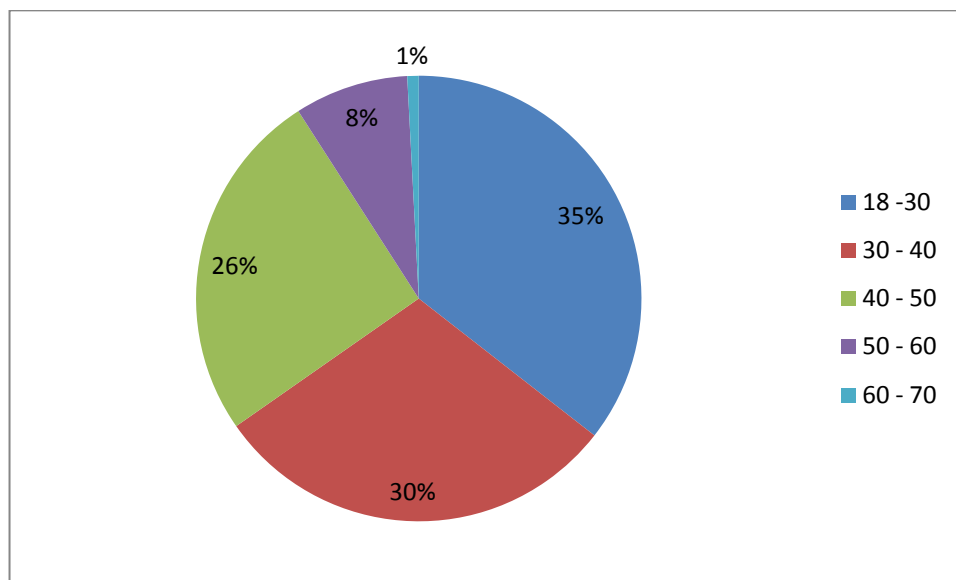
Es importante saber cuál es la edad de los trabajadores, ya que en las sucesiones y promociones se debe tener en cuenta la edad para el posible sucesor, aquí se representa mediante rangos el número de edad en los que se encuentran los trabajadores.

Tabla:# 2 Edades Trabajadores

Edades	
18 -30	38
30 - 40	32
40 - 50	31
50 - 60	10
60 - 70	1

Edades de los Trabajadores

Tabla: # 3 Edades Trabajadores



Fuente: Prodegel S.A.
Elaborado por: Catalina Freire.(2012)

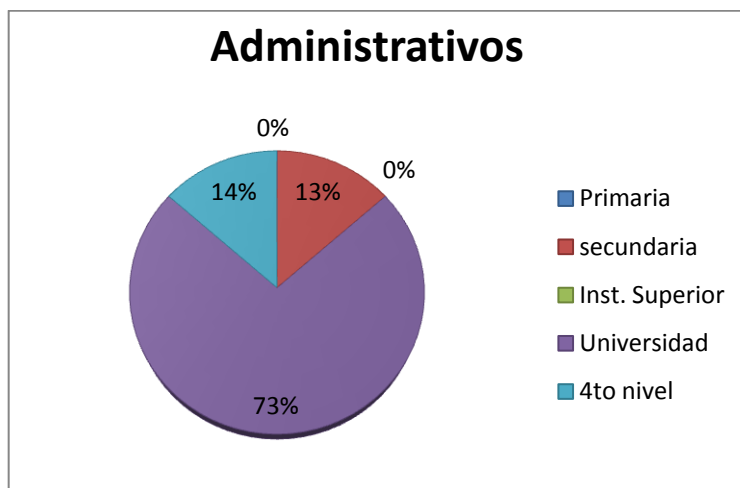
A continuación se realizó mediante un gráfico el estado actual de los niveles de educación de los trabajadores de la empresa dando como resultados lo siguiente:

Tabla: # 3 Administrativo

Administrativos	
Primaria	0
Secundaria	5
Inst. Superior	0
Universidad	27
4to nivel	5

Elaborado por : Catalina Freire (2012)

Gráfico: # 4 Administrativos Educación



Elaborado por: Catalina Freire.(2012)

Tabla: # 4 Operativo

Operativos	
Primaria	16
secundaria	46
Inst. Superior	3
Universidad	10
4to nivel	0

Elaborado por: Catalina Freire(2012)

Gráfico: # 5 Operativos Educación



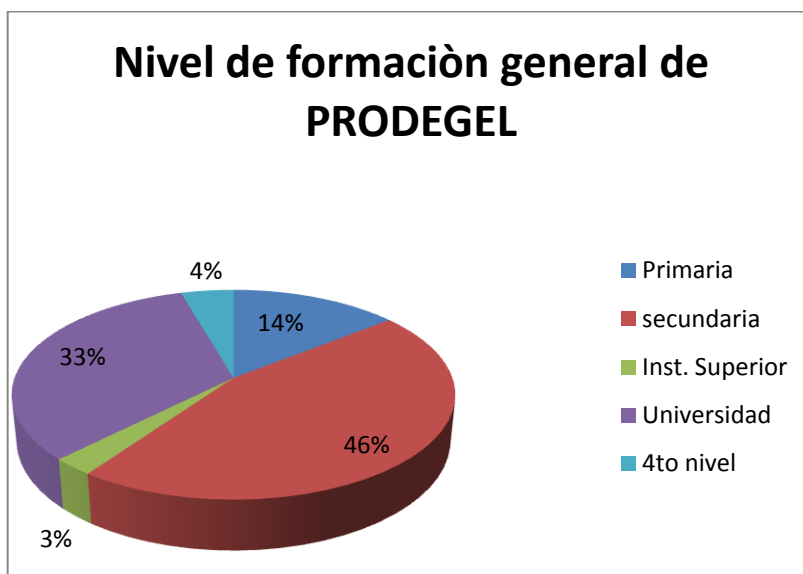
Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 5 Nivel Educación

Nivel de Educación general de la empresa	
Primaria	16
secundaria	51
Inst. Superior	3
Universidad	37
4to nivel	5

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Gráfico: # 6 Nivel de formación general de Prodegel



Elaborado por: Freire,Catalina(2012)

Ruta de Talentos

“Es el camino que se planifica seguir para construir el talento dentro del ámbito de la organización. Esta ruta que seguirán los colaboradores será establecida a través de la implementación de los diferentes programas organizacionales, que deben contemplar su propio esquema, así como los intereses personales de los colaboradores.” (Gamboa, 2010)

1.2.2.6 Programas de Desarrollo de Personas

Como ya habíamos indicado existen diferentes programas externos, para el desarrollo del talento dentro de la organización, así:

"Sucesiones y promociones, donde el principal objetivo es el resguardo del capital intelectual para asegurar la continuidad de la organización, los programas sugeridos son:

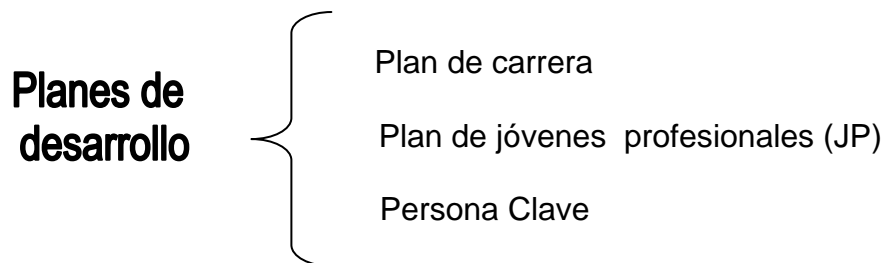
**Sucesión
y
promociones**

Diagramas de reemplazo

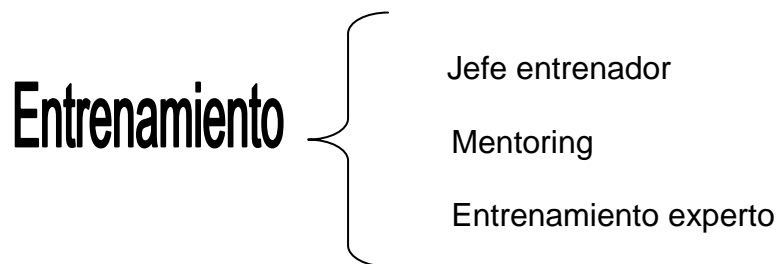
Planes de sucesión

Carrera gerencial y especialista

Programas de desarrollo, donde el foco es, justamente, el desarrollo de las personas. Los programas sugeridos son:



Entrenamiento, donde el foco también es el desarrollo de personas, pero se actúa fundamentalmente sobre los jefes. Estos programas fortalecen la cultura organizacional. Los programas sugeridos son:



Breves comentarios sobre cada uno de los programas:

Los dos primeros programas (Planes de sucesión y Diagramas de reemplazo) son imprescindibles en una organización y deberían implementarse cuanto más pronto mejor.

A continuación se menciona el “Jefe entrenador” dado la relevancia que tiene en una organización. Pues una empresa será sostenible en el tiempo

en la medida en que se dedique esfuerzos a desarrollar esta capacidad en los jefes de todos los niveles.

En cuanto a personas clave, planes de carrera y carrera gerencial y especialista si bien no es necesario un orden para su implementación y no hay un único camino a seguir para llevarlos a cabo, serán los que permitirán tener personas formadas y “listas” para ocupar posiciones de mayor nivel, de acuerdo con las necesidades de la organización.

El mentoring y el plan de jóvenes profesionales “JP” se sugiere implementarlos una vez que se hayan puesto en práctica la mayoría de los programas antes mencionados.

El entrenamiento experto es recomendable desarrollarlo luego de haber realizado el programa de jefe entrenador.”(Gamboa, 2010)

1.2.2.7 Sucesión y Promociones

“En las organizaciones, aún sin contar con programas específicos se designan personas en reemplazo de otras bajo el término genérico de “Promociones” entendiéndose como tal el hecho por el cual una persona es elevada a un nivel superior al que poseía. Las promociones pueden ser planeadas y surgir como consecuencia de los diferentes programas de desarrollo, o bien por una decisión tomada en el momento en que la necesidad se presenta.” (Gamboa, 2010)

1.2.2.7.1 Planes de Sucesión

Definición

“Planes de Sucesión. Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará.

Las organizaciones, cualquiera que sean su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su management. Diseñar un plan de sucesión no significa que la persona que ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo ni que, por designar un posible sucesor, la compañía asume un compromiso con el designado como posible sucesor. No existe promesa de que ocupará el puesto; esto sucederá solo si se dieran ciertas circunstancias.

A través de los Planes de sucesión solo se desea preveer eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales en la vida de las organizaciones: que un gerente o ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa – por ejemplo, la docencia -, o cualquier otra circunstancia. Los planes de sucesión deben ser asegurar que

todos los individuos designados como posibles sucesores posean las capacidades necesarias para alcanzar la mencionada visión junto con los planes estratégicos.

Es importante destacar que son programas organizacionales, por lo tanto, son abiertos, y los involucrados deben saberlo. Por otra parte, deben estipularse muy claramente las reglas de juego, explicar en qué consisten, que significa estar designado como posible sucesor de otro y, de ser necesario, cómo cada involucrado deben trabajar para achicar las brechas entre sus capacidades y lo requerido por el puesto que en el futuro podría ocupar, tanto en conocimientos como en competencias.

Hace referencia a un programa organizacional específico que permite planear con anticipación acciones de desarrollo tendientes a tener preparados posibles sucesores para todos los puestos clave de la organización. En consecuencia, este tipo de programas se relaciona de manera directa con el capital intelectual, es uno de los intangibles que conforman el valor de una organización en el mercado." (Alles pág. 120 - 121, 2009)

Principales características de los Planes de Sucesión

“El primer aspecto que hay que analizar es si la organización está preparada para encarar este programa, una organización deberá determinar cuáles son sus puestos clave y para cada uno de ellos designar un posible sucesor. El

foco principal será el desarrollo de las personas para que – si fuese necesario- el designado sucesor esté preparado para asumir la posición.

Muchos de nuestros clientes nos plantean que “no se animan” a poner en práctica planes de sucesión por temor a la relación posterior de los participantes en el programa. Como ya se dijera, las preguntas habituales son: ¿Debo decirle a los posibles sucesores que han sido elegidos? ¿Se puede hacer un plan de sucesión “en secreto”?, y otras similares. A su vez, las principales objeciones son:

Cuando se designa un sucesor, este estará ansioso por tomar las nuevas responsabilidades y esto será perjudicial para la organización en su conjunto.

Las personas que participan en un plan de sucesión harán planteos al respecto – remunerativos, de participación en las decisiones y otros similares.

Si no se confirma al elegido sucesor en la nueva posición, se sentirá frustrado.

Las “objeciones” antedichas pueden ocurrir, por ejemplo, si la organización no está madura, si no se comunica adecuadamente el proceso de sucesión, si no se hace participar a los principales directores o gerentes en la decisión

de poner en marcha o no el programa de Planes de Sucesión.”(Alles pág. 123, 2009)

“Contar con planes de sucesión transparentes será un gran motivador para todos, en la medida en que se comprenda, de manera adecuada, sus propósitos y objetivos. Si bien no ha sido planteado como una objeción, valdría preguntarse qué siente la persona que sabe que se le ha designado un sucesor. ¿se compara con el ejecutivo, quizá, más joven? ¿Siente que si el sucesor está formado y “listo” para ocupar su puesto la organización podrá prescindir de sus servicios? Pueden darse estas y otras situaciones similares y relacionadas.

La duda, la desconfianza, el miedo, son sentimientos humanos y siempre pueden presentarse, en un programa de planes de sucesión será posible aplicar si la organización, en su conjunto, posee una determinada cultura para que, mayoritariamente, sus ejecutivos – ya sean personas a las que se les nombró un sucesor o sucesores designados de otros – vivan estas situaciones con naturalidad, como una oportunidad de crecimiento personal y profesional y no como una amenaza a sus carreras.

No obstante, aun con una cultura organizacional positiva, siempre pueden darse casos individuales con reacciones negativas” (Alles pág. 124)

Este programa es una oportunidad de crecimiento y desarrollo para un grupo de personas pero se debe tomar en cuenta que repercuten en toda la

organización de manera positiva o negativa, pero si los integrantes de la organización no lo ve de manera positiva y si se generan dudas o resquemores, o los directivos tienen miedo a la reacción de los distintos involucrados, lo mejor será no aplicar el programa.

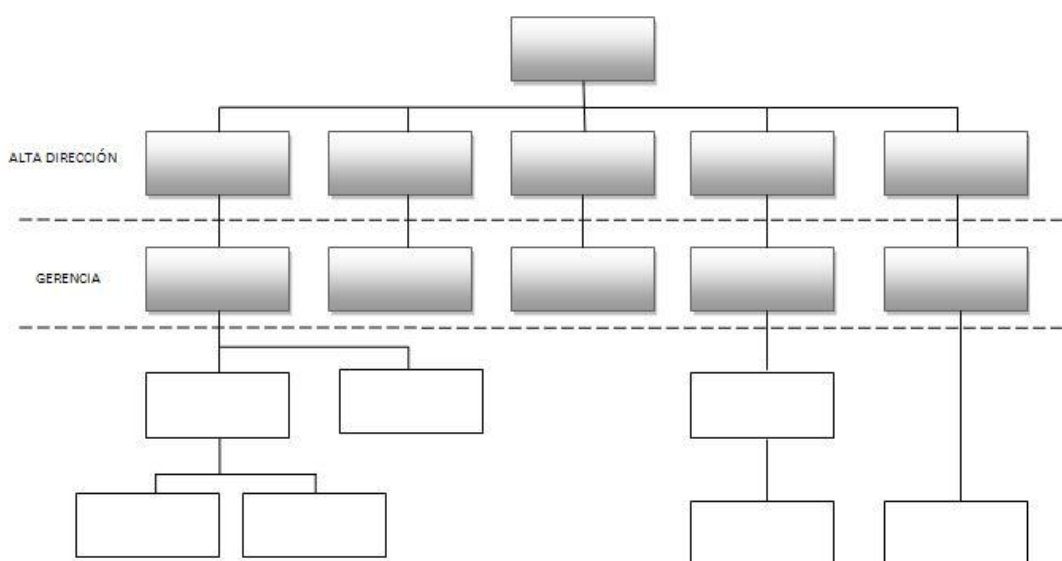
En este caso la persona designada como sucesor debe tener conocimiento para que su situación se transforme en una oportunidad de crecimiento y desarrollo personal porque de lo contrario puede tomarlo de otra manera y no lograr el objetivo del programa que se quiere implementar.

Determinando los puestos clave

"Si una organización ha definido una estructura de puestos, se podría "dibujar" un corte horizontal de la siguiente manera:

Corte horizontal según estructura de puestos

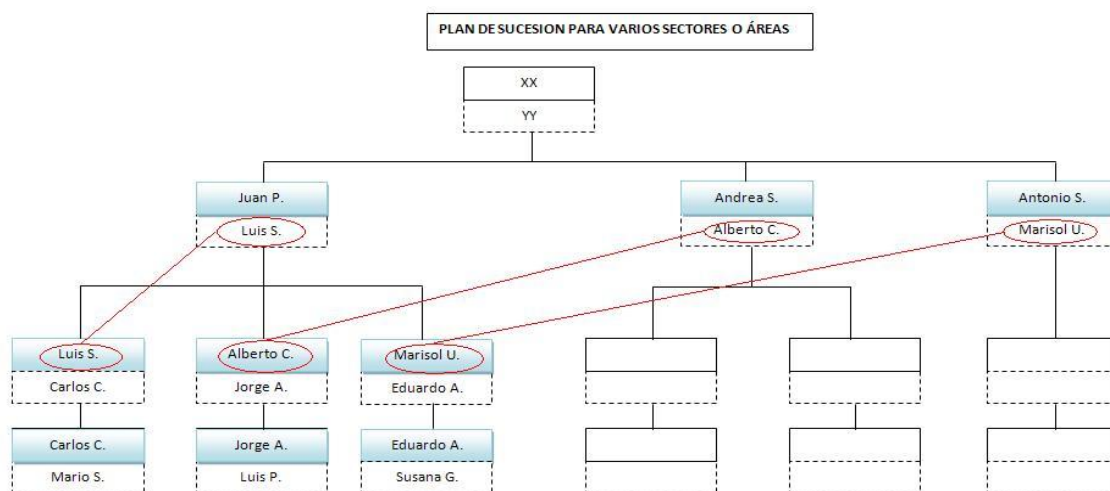
Gráfico: # 7 Corte horizontal según estructura de puestos



Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág. 125
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Cuando se realiza un corte horizontal como el puesto u otra variante de definición de los puestos a integrar el Plan de sucesiones, siempre se deberá preguntar si no queda fuera algún puesto (o varios) de relevancia, que deberían ser considerados en el programa.

Gráfico: # 8 Plan de sucesión para varios sectores o Áreas



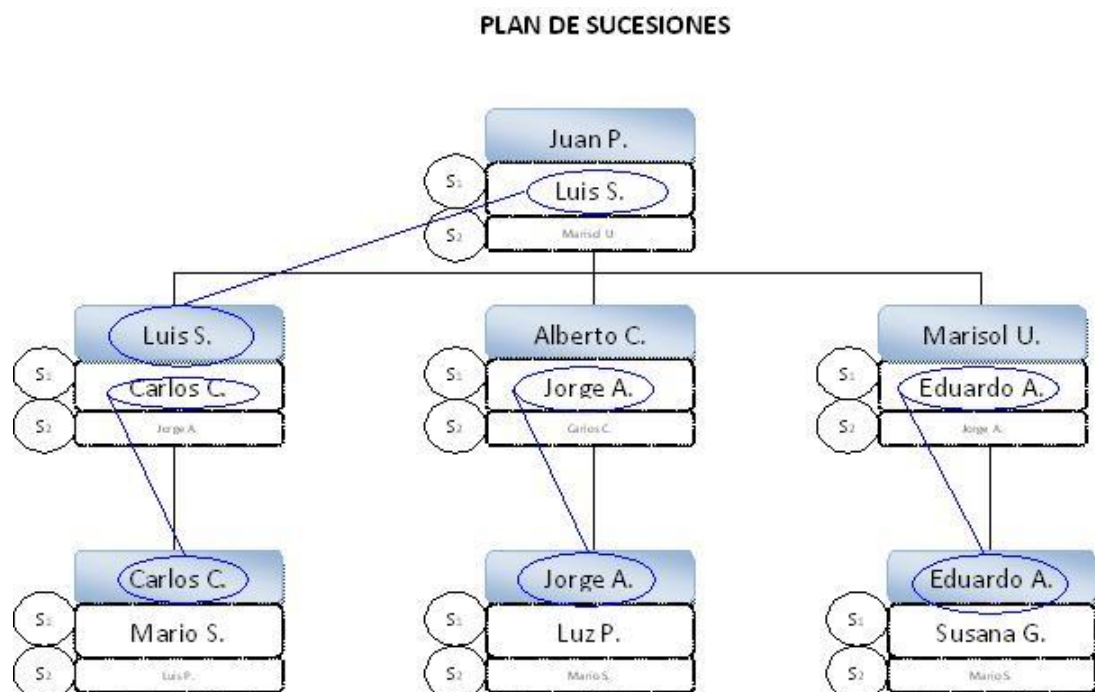
Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág 126
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

En el gráfico precedente se presenta un plan de sucesiones donde es posible observar que Juan P. Tiene designado un sucesor: Luis S. De Juan P. Dependen tres personas: Luis S., Alberto C. y Marisol U. Alberto C. Y Marisol U. están asignados como posibles sucesores en otras áreas de la organización. Marisol U., como posible sucesora de Antonio S., y Alberto C., como posible sucesor de Andrea S."(Alles pág. 126)

"Si una organización trabaja con Planes de Sucesión se podrá tener definido el esquema completo, para todos los puestos relevantes, como en el gráfico expuesto.

En este gráfico el posible sucesor de Juan P. es Luis S.; y hacia abajo el análisis es análogo, solo cambian los nombres.

Gráfico: # 9 Plan de sucesiones

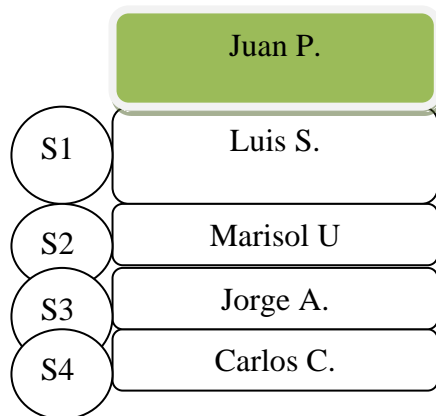


Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág. 128
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Con esta nomenclatura de S1 y S2 se marca así cual es el sucesor está más próximo al puesto, considerando la adecuación persona-puesto. El sucesor 1 tiene más posibilidades que el sucesor 2, con esto se pretende que uno de los dos ocupe. Pero con varios sucesores designados para cada puesto se debe tener muy claro cuál es la primera opción, ya que la práctica indica que

no todos los designados tienen el mismo grado de adecuación personal-puesto (es decir que no es indiferente la asunción de uno u otro sucesor).

Gráfico: # 10 Plan de sucesiones.



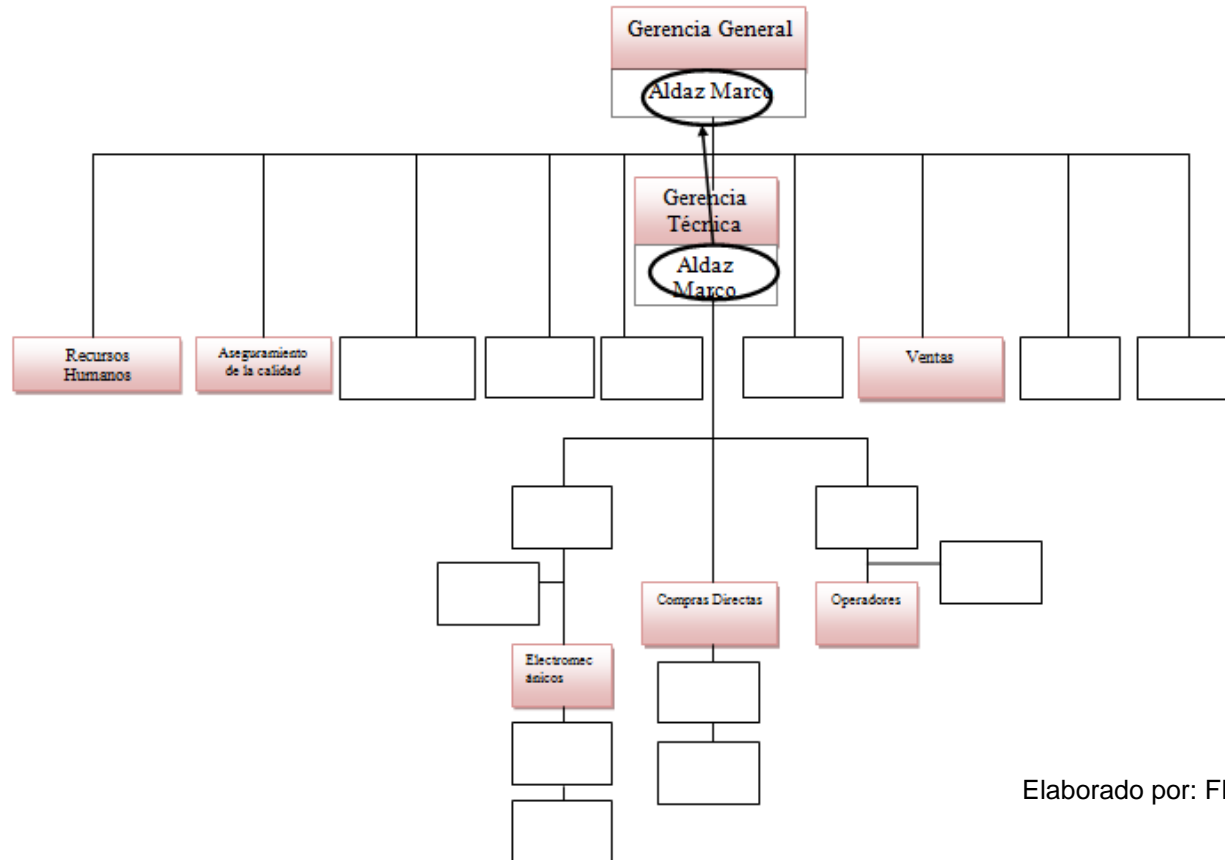
Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág.128
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Explicando el cuadro donde para Juan hay cuatro posibles sucesores los más próximos son Luis S. y Marisol U., y cada uno de ellos se muestra la adecuación que tienen conocimiento y experiencia” (Alles pág. 126-128 2010)

En la empresa se pueden aplicar Planes de sucesión de la siguiente manera según lo estudiado anteriormente para ello se realizó un levantamiento de datos del personal en los cuales se ha considerado la educación, formación habilidades, experiencia, evaluación de desempeño y datos personales como la edad, que es importante a la hora de entrar en un programa de desarrollo para personas además se realiza una comparación del perfil actual del cargo con los requerimientos del cargo futuro para buscar posibles sucesores.

PLAN DE SUCESIÓN GERENTE GENERAL

Gráfico: # 11 Plan de sucesión Gerencia General



Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)


Análisis de cargos Puestos claves Prodegel - Gerente General

Tabla: # 6 Análisis de cargos Puestos clave Gerente General

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR GERENTE GENERAL					
NOMBRE Y APELLIDO:	Aldaz Marco	POSICION POSIBLE:	Gerente General		
AREA:	Gerencia Técnica	AREA:	Gerencia		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	82.9	EDAD:	48		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Gerente Técnico	SI	NO	OBSERVACIONES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Título de Tercer Nivel en Ingeniería en Alimentos, Administración de Empresa, Ingeniería Industrial o afines.	EDUCACION	x		
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de procesos administrativos y operativos en plantas industriales. • Manejo de proyectos • Conocimientos de inglés (al menos nivel Intermedio) • Conocimientos de Habilidades Gerenciales 	FORMACION	X		Recomiendo capacitar en el área de desarrollo gerencial como procesos administrativos en plantas industriales para asumir el nuevo puesto ya que tiene la experiencia pero no la formación.
			X	x	
			x		
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (alta) Conocimiento del Entorno Organizacional (alta) Relaciones Humanas (alta) Actitud al Cambio (alta) Orientación a los resultados (alta) Orientación al servicio (alta) Trabajo en equipo (alta) Iniciativa (alta)	H. O DESTREZAS	Alta Alta Alta Alta Alta Alta Media Alta		Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Tres años mínimos como Gerente de empresas afines.	EXPERIENCIA	x		Es Gerente Técnico de Prodegel por lo que conoce el proceso de la empresa y tiene experiencia requerida para el puesto.
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

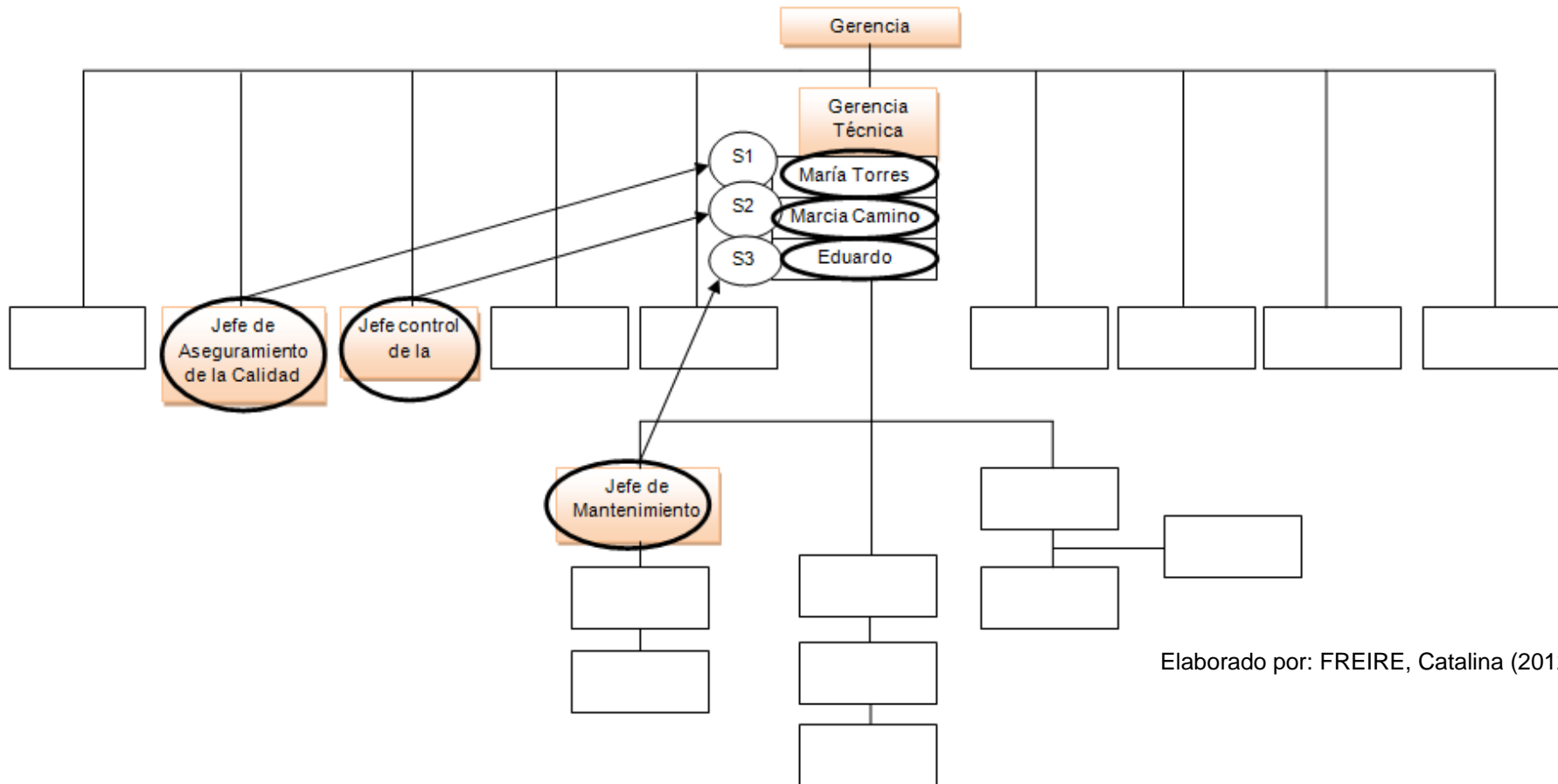
Tabla: # 7 Tarjeta individual Gerente Técnico

		TARJETA INDIVIDUAL			
1.DATOS PERSONALES					
APELLIDOS Y NOMBRE	ALDAZ MARCO			Edad: 48	
CARGO	GERENTE TECNICO	TIEMPO: 3 Años			
AREA	ADMINISTRATIVA				
2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA					
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Mariano Benítez		
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Juan pio Montufar	ESPECIALIZACION	Físico matemático
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si	UNIVERSIDAD	Espe	TITULO	Ingeniero mecánico
SUPERIOR 4TO NIVEL OTROS	No	UNIVERSIDAD		TITULO	
3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL					
EVENTOS RELEVANTES					
Iso 22000:2005 auditor interno					
Auditor interno en sistemas de gestión de calidad					
Planificación y control de recursos					
Desarrollo gerencial					
Gestión eficaz de personas y equipos					
4. EXPERIENCIA LABORAL					
CARGO	Jefe de producción	Jefe de Ingeniería y mantenimiento	Asistente de mantenimiento		
EMPRESA	Kraft	Kraft	Kraft		
TIEMPO	6 años	2 años	3 años		

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

PLAN DE SUCESIÓN GERENTE TÉCNICO

Gráfico: # 12 Plan de sucesión Gerencia Técnica




Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Tabla: # 8 Análisis de cargos Gerencia Técnica 1

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR GERENTE TECNICO					
NOMBRE Y APELLIDO:	Torres María		POSICION POSIBLE:	Gerente Técnico	
AREA:	Aseguramiento de la calidad		AREA:	Gerencia Técnica	
EVALUACION DE DESEMPEÑO	94.5		EDAD:	46	
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Jefe de Aseguramiento de la calidad		SI	NO	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Título de tercer nivel en ingeniería mecánica, industrial, ingeniero en alimentos, ingeniero químico o afines		EDUCACION	X	
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Sistemas Integrados de Gestión. Conocimientos en administración de proyectos e inversiones de capital Conocimiento de administración de personal 		FORMACION	X	Recomiendo capacitar en Sistemas integrados de Gestión.
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (alta) Conocimiento del Entorno Organizacional (alta) Relaciones Humanas (alta) Actitud al Cambio (alta) Orientación a los resultados (alta) Orientación al servicio (media) Trabajo en equipo (alta) Iniciativa (alta)		H. O DESTREZAS	Alta Alta Alta Alta Alta Alta Alta	Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Experiencia de al menos 2 años en posiciones similares, o en su defecto 5 años en Jefaturas en el área de manufactura de plantas industriales		EXPERIENCIA	X	Tiene experiencia 9 años como Jefe de aseguramiento de la calidad
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 9 Tarjeta individual Jefe aseguramiento de la calidad

		TARJETA INDIVIDUAL	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	TORRES MARÍA	Edad:	46
CARGO	JEFE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	TIEMPO:	3 Años
AREA	ADMINISTRATIVA		
2. EDUCACIONY FORMACION ACADEMICA			
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Abdón Calderón
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Nacional Ambato
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si	UNIVERSIDAD	Central del Ecuador
SUPERIOR 4TO NIVEL	No	UNIVERSIDAD	
ESPECIALIZACIÓN		TITULO	Químico biólogo Bioquímica - farmacéutica
TITULO		TITULO	
OTROS			
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
Especialistas en sistemas de gestión de calidad basado en la norma internacional iso 9001:2000			
Entrenamiento de actualización HACCP			
Indicadores de calidad y productividad			
Desarrollo gerencial			
Aseguramiento metrológico de la calidad de control de equipos de mediación y ensayo, sociedad ecuatoriana			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Jefe de aseguramiento de la calidad		
EMPRESA	Kraft		
TIEMPO	8 años		


Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 10 Análisis de cargos Gerencia Técnica 2

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR GERENTE TECNICO					
NOMBRE Y APELLIDO:	Camino Marcia Aurora	POSICION POSIBLE:	Gerente Técnico		
AREA:	Control de Calidad y mejora continua	AREA:	Gerencia Técnica		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	83.5	EDAD:	31		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Jefe control de calidad y mejora continua	SI	NO	OBSERVACIONES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Título de tercer nivel en ingeniería mecánica, industrial, ingeniero en alimentos, ingeniero químico o afines	EDUCACION	X		
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Sistemas Integrados de Gestión. • Conocimientos en administración de proyectos e inversiones de capital • Conocimiento de administración de personal 	FORMACION	X		Recomiendo capacitar en Sistemas integrados de Gestión.
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (alta) Conocimiento del Entorno Organizacional (alta) Relaciones Humanas (alta) Actitud al Cambio (alta) Orientación a los resultados (alta) Orientación al servicio (media) Trabajo en equipo (alta) Iniciativa (alta)	H. O DESTREZAS	Alta Alta Alta Alta Alta Alta Alta		Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Experiencia de al menos 2 años en posiciones similares, o en su defecto 5 años en Jefaturas en el área de manufactura de plantas industriales	EXPERIENCIA	X		Tiene experiencia como Jefe 4 años
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 11 Tarjeta Individual Jefe control de la calidad y mejora continua

		<h1>TARJETA INDIVIDUAL</h1>	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	CAMINO MARCIA AURORA	Edad:	31
CARGO	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD Y MEJORA COTINUA	TIEMPO:	3 Años
AREA	ADMINISTRATIVA		
2. EDUCACIONY FORMACIÓN ACADEMICA			
PRIMARIA	Si ESCUELA	La Salle	
SECUNDARIA	Si COLEGIO	Nacional Ambato	ESPECIALIZACIÓN Químico biólogo
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si UNIVERSIDAD	Uta	TITULO Ingeniera en alimentos
SUPERIOR 4TO NIVEL	Si UNIVERSIDAD	Uta	TITULO Auditoria y aseguramiento
OTROS	Dela calidad		
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
Auditor interno en sistemas integrados de gestión de calidad			
Desarrollo de nuevos productos en la industria alimenticia			
Seminario ventas y mercadeo			
Entrenamiento de auditores para proveedores de materiales cítricos			
Seminario sobre procesos industriales de productos pecuarios			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Coordinadora de mejora continua	Analista Aseguramiento de la calidad	
EMPRESA	Kraft	Kraft	
TIEMPO	1 año	2 Años	

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 12 Análisis de cargos Gerencia Técnica 3

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR GERENTE TECNICO					
NOMBRE Y APELLIDO:	Medina Eduardo		POSICION POSIBLE:	Gerente Técnico	
AREA:	Mantenimiento		AREA:	Gerencia Técnica	
EVALUACION DE DESEMPEÑO	85.3		EDAD:	41	
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Jefe de Mantenimiento		SI	NO	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Título de tercer nivel en ingeniería mecánica, industrial, ingeniero en alimentos, ingeniero químico o afines		EDUCACION	X	
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Sistemas Integrados de Gestión. Conocimientos en administración de proyectos e inversiones de capital Conocimiento de administración de personal 		FORMACION		Tiene la educación requerida pero no la formación por lo que será necesario capacitarle en sistemas integrados de gestión , administración de proyectos y personal de acuerdo a lo requerido para el puesto de Gerencia técnica
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (alta) Conocimiento del Entorno Organizacional (alta) Relaciones Humanas (alta) Actitud al Cambio (alta) Orientación a los resultados (alta) Orientación al servicio (media) Trabajo en (alta) Iniciativa (alta)		H. O DESTREZAS	Alta media Alta Alta Alta Alta Alta	Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Experiencia de al menos 2 años en posiciones similares, o en su defecto 5 años en Jefaturas en el área de manufactura de plantas industriales		EXPERIENCIA		X Tiene 4 años como jefe de manteamiento
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

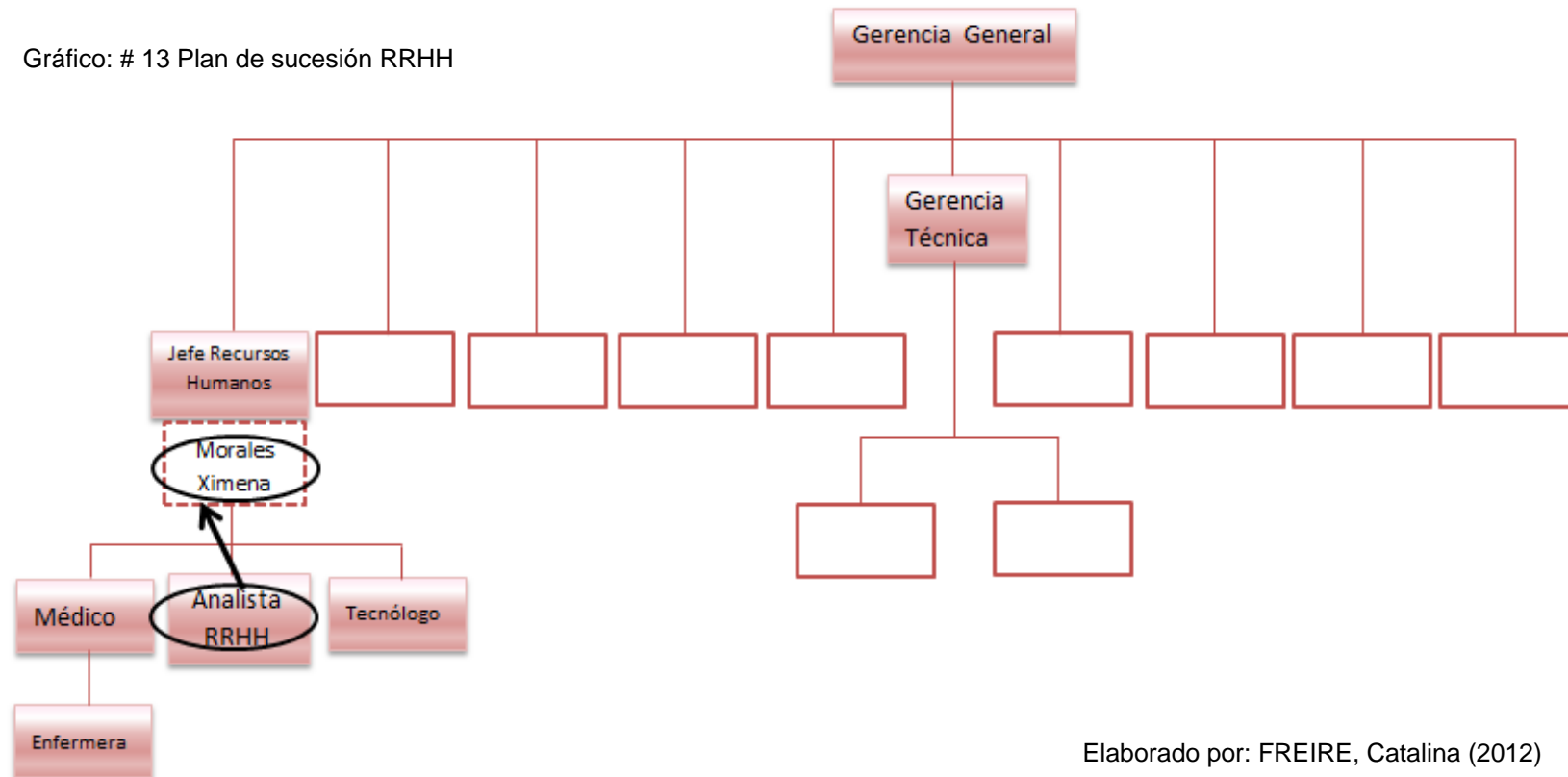
Tabla: # 13 Tarjeta Individual Jefe de mantenimiento

		<h2>TARJETA INDIVIDUAL</h2>	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	MEDINA EDUARDO	Edad:	41
CARGO	JEFE DE MANTENIMIENTO	TIEMPO:	3 Años
AREA	ADMINISTRATIVA		
2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA			
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Luis A. Martínez
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Nacional Bolívar
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si	UNIVERSIDAD	ESPOCH
SUPERIOR 4TO NIVEL	No	UNIVERSIDAD	
OTROS		TITULO	Físico Matemático
		TITULO	Ingeniero Mantenimiento
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
Seguridad industrial			
Lubricantes y su aplicación			
Calderos			
Análisis e investigación de accidentes/incidentes de trabajo			
Metrología bureau veritas ecuador			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Asistente de mantenimiento		
EMPRESA	Kraft		
TIEMPO	12 años		

Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

PLAN DE SUCESIÓN JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Gráfico: # 13 Plan de sucesión RRHH



Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Jefe de Recursos Humanos


Tabla: # 14 Análisis de cargos Puestos claves Prodegel Jefe de Recursos Humanos

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR JEFE DE RRHH					
NOMBRE Y APELLIDO:		Morales Ximena	POSICION POSIBLE:		Jefe de Recursos Humanos
AREA:		Recursos Humanos	AREA:		Recursos Humanos
EVALUACION DE DESEMPEÑO		90.1	EDAD:		37
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:		Analista de recursos Humanos	SI	NO	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Psicólogo, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Recursos Humanos o afines.	EDUCACION		x	
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Legislación Laboral y de Seguridad Social. • Conocimientos de los Subsistemas de la Administración del Talento Humano. • Conocimientos sobre Psicología del Trabajo y Salud Mental. • Conocimientos acerca de Resolución de Conflictos. 	FORMACION	x	X	
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (alta) Conocimiento del Entorno Organizacional (alta) Relaciones Humanas (alta) Actitud al Cambio (alta) Orientación a los resultados (alta) Orientación al servicio (alta) Trabajo en equipo (alta) Iniciativa (alta)	H. O DESTREZAS	media Media Alta Alta Alta alta alta		Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Dos años mínimos de experiencia como responsable de la Administración del Talento Humano en importantes Empresas.	EXPERIENCIA	x		Tiene experiencia en el campo de recursos Humanos 3 años

El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

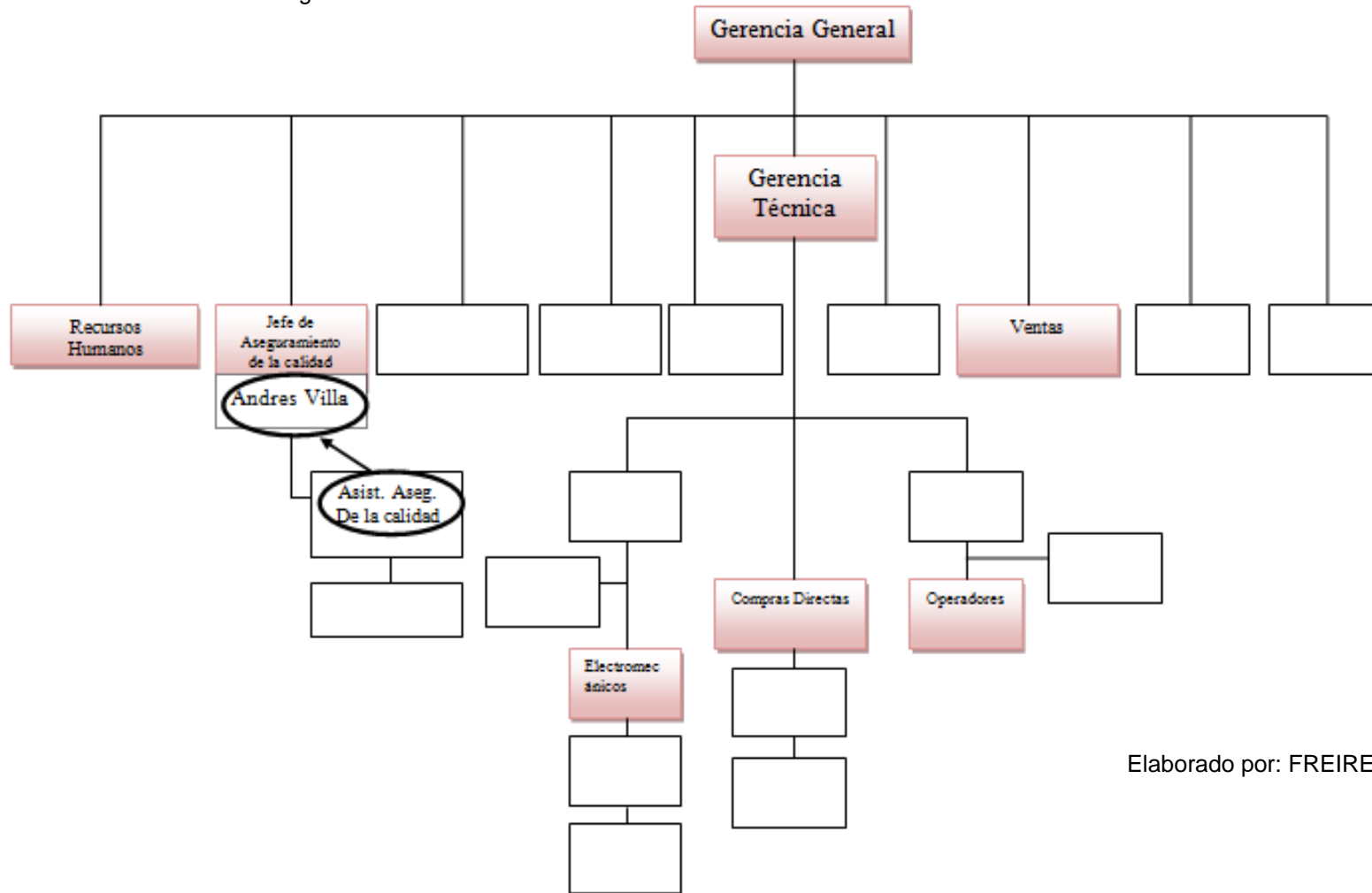
Tabla: # 15 Tarjeta Individual Analista de Recursos Humanos

		<h2>TARJETA INDIVIDUAL</h2>	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	MORALES XIMENA	Edad:	37
CARGO	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	TIEMPO:	3 Años
AREA	ADMINISTRATIVA		
2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA			
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Centro escolar Ecuador
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Hispano América
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si	UNIVERSIDAD	UTA
SUPERIOR 4TO NIVEL	No	UNIVERSIDAD	
OTROS			
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
ROL DE PAGOS y legislación laboral			
Actualización en reglamentaciones del IESS			
Actualización contable tributaria			
Seminario anexo a transaccionales			
In company de coaching estratégico para mujeres exitosas			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Asistente de nomina		
EMPRESA	Hidroagoyán		
TIEMPO	3 Años		

Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

PLAN DE SUCESIÓN JEFE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Gráfico: # 14 Plan de sucesión Aseguramiento de la calidad




Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Tabla: # 16 Análisis de cargos puestos clave Prodegel Jefe Aseguramiento de la calidad

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR JEFE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD					
NOMBRE Y APELLIDO:	Villa Andrés	POSICION POSIBLE:	Jefe Aseguramiento de la calidad		
AREA:	Aseguramiento de la calidad	AREA:	Aseguramiento de la calidad		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	86.1	EDAD:	43		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Asistente de Aseguramiento de la calidad	SI	NO	OBSERVACIONES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Formación de Tercer Nivel en Bioquímica y Farmacia, Ingeniería en Alimentos o carreras afines.	EDUCACION	x		
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Gestión de Calidad. • HACCP. • Buenas Prácticas de Manufactura. • Procesos de Sanitización. • Control de Pestes. • Sistemas de Gestión Ambiental y de Seguridad 	FORMACION	x x x	X X x	
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (alta) Conocimiento del Entorno Organizacional (alta) Relaciones Humanas (alta) Actitud al Cambio (alta) Orientación a los resultados (alta) Orientación al servicio (alta) Trabajo en (alta) Iniciativa (alta)	H. O DESTREZAS		Media Baja Media Media Baja Media media	Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Tres años mínimos en cargos similares con dos años en el manejo de sistemas de Gestión de Calidad y HACCP.	EXPERIENCIA	x		Tiene conocimientos de procesos y sistemas de gestión de calidad
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

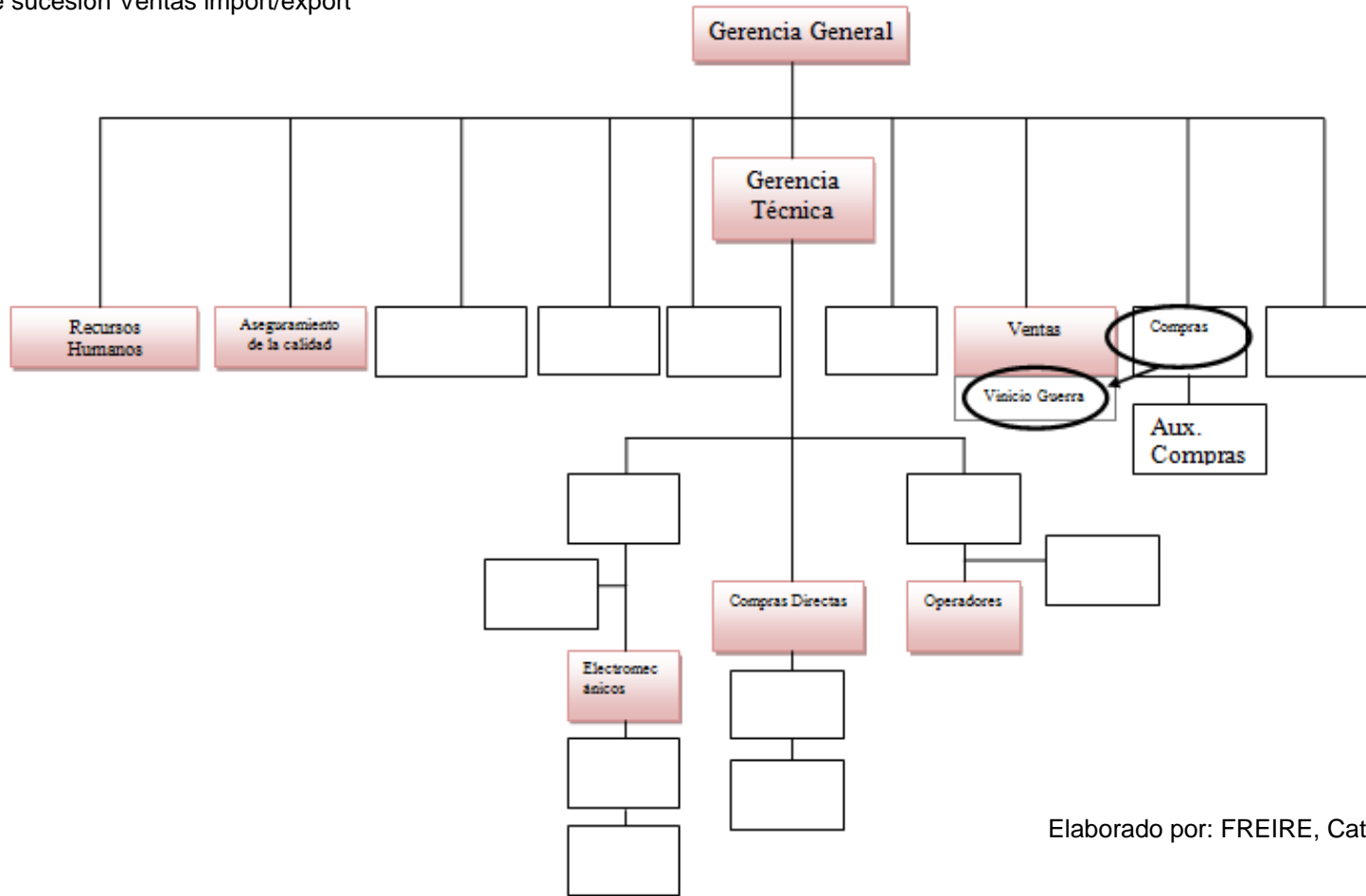
Tabla: # 17 Tarjeta Individual Asist. De aseguramiento de la calidad

		TARJETA INDIVIDUAL	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	VILLA ANDRES	Edad:	44
CARGO	ASISTENTE DE ASGURAMIENTO DE LA CALIDAD	TIEMPO:	3 Años
AREA	ADMINISTRATIVA		
2. EDUCACIONY FORMACION ACADEMICA			
PRIMARIA	Si ESCUELA	EUGENIO ESPEJO	
SECUNDARIA	Si COLEGIO	NACIONAL BOLIVAR	ESPECIALIZACION Químico biólogo
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si UNIVERSIDAD	UTA	TITULO Ing. En alimentos
SUPERIOR 4TO NIVEL	Si UNIVERSIDAD	UTA	TITULO Diplomado superior
OTROS			En auditoria y aseguramiento de la calidad
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
Supervisores industriales			
Funcionamiento y registro sanitario en la industria alimentaria en el Ecuador			
Mantenimiento de calderos			
Control de calidad			
Propiedades físicas y análisis térmico de alimentos			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Supervisor de producción	Analista de procesos	
EMPRESA	KRAFT	KRAFT	
TIEMPO	13 años	5 Años	

Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

PLAN DE SUCESIÓN COORDINADOR VENTAS IMPORT/EXPORT

Gráfico: # 15 Plan de sucesión Ventas import/export



Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)


Coordinador Ventas Import/Export

Tabla: # 18 Análisis de cargos Coordinador ventas Import/export

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR COORDINADOR VENTAS IMPORT/EXPORT					
NOMBRE Y APELLIDO:	Guerra Vinicio	POSICION POSIBLE:	Coordinador Ventas Import/ export		
AREA:	Compras	AREA:	Ventas Import/ export		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	94	EDAD:	44		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Coordinador de compras		SI	NO	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Profesional Universitario en Comercio Exterior, Administración de Empresas, Ventas o afines.	EDUCACION		x	
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos relacionados al ejercicio del cargo • Conocimientos sólidos de Negociación y de Comercio Internacional (Import&Export) • Trámites aduaneros • Ventas 	FORMACION		X	No posee conocimientos relacionados al cargo pero puede ser el más opcionado con capacitaciones afines al comercio internacional para llegar a este puesto debido a que está relacionado a la adquisición de insumos y costos de productos
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (medio) Conocimiento del Entorno Organizacional (medio) Relaciones Humanas (alto) Actitud al Cambio (alto) Orientación a los resultados (alto) Orientación al servicio (alto) Trabajo en Equipo (medio) Iniciativa (medio)	H. O DESTREZAS		Alta Alta Alta Alta Alta Alta Alta	Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en actividades de Comercio Exterior o afines	EXPERIENCIA		X	
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

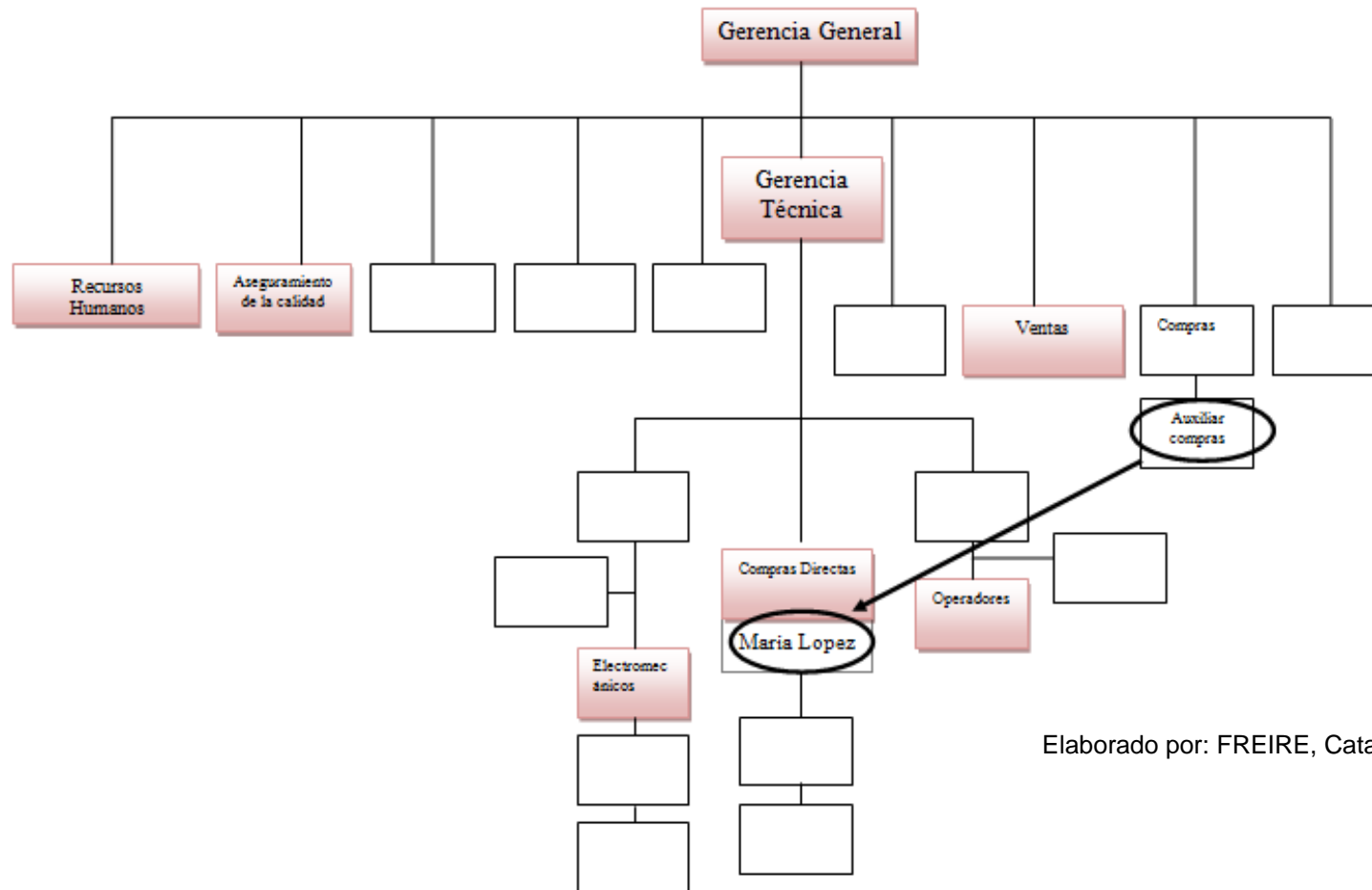
Tabla: # 19 Tarjeta Individual Coordinador de compras

		<h2>TARJETA INDIVIDUAL</h2>	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	GUERRA VINICIO	Edad:	44
CARGO	COORDINADOR DE COMPRAS	TIEMPO:	2 Años
AREA	ADMINISTRATIVA		
2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA			
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Luis a. Martinez
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Nacional Bolívar
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si	UNIVERSIDAD	Espe
SUPERIOR 4TO NIVEL	No	UNIVERSIDAD	
OTROS		TITULO	Físico matemático
		TITULO	Ing. Mecánico
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
Aplicación de los productos de soldadura en la construcción petrolera			
Operación segura de herramientas neumáticas			
Trabajo de alturas protección anticaídas y rescate			
Seguridad en los procesos toxico combustibles			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Analista de proyectos		
EMPRESA	Petrocomercial		
TIEMPO	2 Años		

Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

PLAN DE SUCESIÓN ASISTENTE DE COMPRAS DIRECTAS

Gráfico: # 16 Plan de sucesión Asist. Compras Directas




Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Tabla: # 20 Análisis de cargos Asistente de compra material directo

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR ASISTENTE DE COMPRAS MATERIAL DIRECTO					
NOMBRE Y APELLIDO:	López María	POSICION POSIBLE:	Asistente de compras material directo		
AREA:	Compras	AREA:	Gerencia Técnica		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	91.06	EDAD:	24		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Auxiliar de compras		SI	NO	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Estudios de segundo Nivel en Comercio y Administración.	EDUCACION	X		
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de negociación y mercadeo. • Conocimiento de paquetes utilitarios • Conocimiento sobre Archivo. 	FORMACION	X	x x	
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (medio) Conocimiento del Entorno Organizacional (baja) Relaciones Humanas (baja) Actitud al Cambio (medio) Orientación a los resultados (baja) Orientación al servicio (alto) Trabajo en Equipo (baja) Iniciativa (baja)	H. O DESTREZAS	Medio Medio Alto Alto Alto Bajo Medio		Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Al menos 1 año en funciones similares	EXPERIENCIA	X		
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

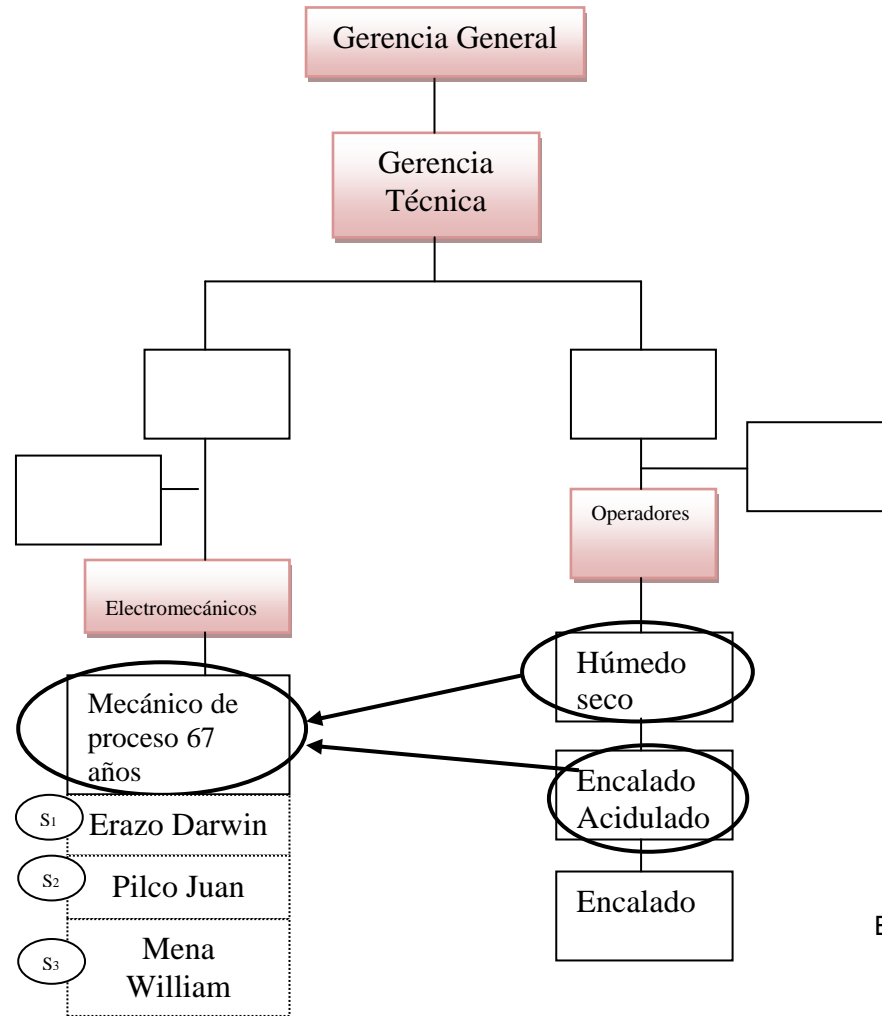
Tabla: # 21 Tarjeta Individual Auxiliar de compras

		<h2>TARJETA INDIVIDUAL</h2>	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	LOPEZ MARIA	Edad:	24
CARGO	AUXILIAR DE COMPRAS	TIEMPO:	2 Años
AREA	ADMINISTRATIVA		
2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA			
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Pedro Fermín Cevallos
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Hispano América
SUPERIOR 3ER NIVEL	Si	UNIVERSIDAD	Uta
SUPERIOR 4TO NIVEL	No		
OTROS			
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
Planificación y dirección estratégica y auditoría financiera y operativa			
Estado de flujo en efectivo			
Normas internacionales de la información financiera			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Asistente contable		
EMPRESA	Dipi – UTA		
TIEMPO	1 Año		
		ESPECIALIZACIÓN	Ciencias de comercio y Admi.
		TITULO	En proceso

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Plan de sucesión por Edad de Retiro Mecánico de proceso

Gráfico: # 17 Plan de sucesión por Edad de Retiro



Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)


Mecánico de proceso por edad de retiro

Tabla: # 22 Cuadro comparativo posible sucesor Mecánico de proceso

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR MECÁNICO DE PROCESO					
NOMBRE Y APELLIDO:	Erazo Darwin	POSICION POSIBLE:	Mecánico de Proceso		
AREA:	Operativa	AREA:	Operativa		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	87.3	EDAD:	32		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Operador húmedo seco	SI	NO	OBSERVACIONES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Título de Segundo Nivel - Bachiller, Técnico Superior en Mantenimiento Industrial, Electromecánica o Mecánica.	EDUCACION	X		
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de soldadura, mecanismos reductores, sistemas de transmisión mecánica Conocimientos básicos de electricidad 	FORMACION		x X	Se puede capacitarle en las áreas que se requiera para asumir el nuevo puesto ya que su especialización es Mecánico Industrial.
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (media) Conocimiento del Entorno Organizacional (baja) Relaciones Humanas (baja) Actitud al Cambio (media) Orientación a los resultados (media) Orientación al servicio (baja) Trabajo en (baja) Iniciativa (media)	H O DESTREZAS		baja baja baja baja baja baja baja	Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Al menos un año de experiencia en plantas industriales en la ejecución de sistemas integrales de mantenimiento de equipos de proceso.	EXPERIENCIA		x	8 Años de trabajar en Kraft la evaluación de desempeño es alta y a mostrado interés en su trabajo.
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 23 Tarjeta Individual Operador Húmedo seco

		<h2>TARJETA INDIVIDUAL</h2>			
1. DATOS PERSONALES					
APELLIDOS Y NOMBRE	ERAZO DARWIN		Edad: 32		
CARGO	OPERADOR HÚMEDO SECO		Tiempo : 8 Años		
AREA	OPERATIVA				
2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA					
PRIMARIA	SI	ESCUELA	SIMON BOLIVAR		
SECUNDARIA	SI	COLEGIO	TECNICO GUSIMPAMBA	ESPECIALIZACIÓN	MECANICO INDUSTRIAL
SUPERIOR 3ER NIVEL	NO	UNIVERSIDAD	NO	TITULO	NO
SUPERIOR 4TO NIVEL	NO	UNIVERSIDAD			
OTROS					
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL					
EVENTOS RELEVANTES					
Buenas prácticas de manufactura					
4. EXPERIENCIA LABORAL					
CARGO	Operador húmedo seco				
EMPRESA	Kraft				
TIEMPO	8 años				


Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 24 Cuadro comparativo posible sucesor Mecánico de proceso 2

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR MECÁNICO DE PROCESO					
NOMBRE Y APELLIDO:	Pilco Juan	POSICION POSIBLE:	Mecánico de Proceso		
AREA:	Operativa	AREA:	Operativa		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	85.9	EDAD:	43		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Encalado Acidulado		SI	NO	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Título de Segundo Nivel - Bachiller, Técnico Superior en Mantenimiento Industrial, Electromecánica o Mecánica.	EDUCACION	X		
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de soldadura, mecanismos reductores, sistemas de transmisión mecánica Conocimientos básicos de electricidad 	FORMACION		X X	Se puede capacitarle en las áreas que se requiera para asumir el nuevo puesto ya que su especialización es Mecánico Industrial.
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (media) Conocimiento del Entorno Organizacional (baja) Relaciones Humanas (baja) Actitud al Cambio (media) Orientación a los resultados (media) Orientación al servicio (baja) Trabajo en (baja) Iniciativa (media)	H O DESTREZAS	Baja baja baja baja baja baja baja		Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Al menos un año de experiencia en plantas industriales en la ejecución de sistemas integrales de mantenimiento de equipos de proceso.	EXPERIENCIA		X	Tiene capacitaciones varias pero respecto a su puesto actual.
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 25 Tarjeta Individual Operador Encalado acidulado

		TARJETA INDIVIDUAL			
1. DATOS PERSONALES					
APELLIDOS Y NOMBRE	PILCO JUAN		Edad: 44		
CARGO	OPERDOR ENCALADO ACIDULADO		Tiempo: 6 Años		
AREA	OPERATIVA				
2. EDUCACIONY FORMACION ACADEMICA					
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Luis vivero		
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Gonzales Suarez		
SUPERIOR 3ER NIVEL	No	UNIVERSIDAD	No	ESPECIALIZACIÓN	Mecánico Industrial
SUPERIOR 4TO NIVEL	No	UNIVERSIDAD		TITULO	No
OTROS	CHOFER PROFESIONAL				
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL					
EVENTOS RELEVANTES					
Buenas prácticas de manufactura					
Proceso productivo y automatización proceso célula					
Herramientas estadísticas para la calidad total					
GMP y HACCP					
Principios de la calidad					
4. EXPERIENCIA LABORAL					
CARGO	Operador				
EMPRESA	KRAFT				
TIEMPO	6 AÑOS				


Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Tabla: # 26 Cuadro comparativo posible sucesor Mecánico de proceso 3

CUADRO COMPARATIVO POSIBLE SUCESOR MECÁNICO DE PROCESO					
NOMBRE Y APELLIDO:	Mena William	POSICION POSIBLE:	Mecánico de Proceso		
AREA:	Operativa	AREA:	Operativa		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	82.1	EDAD:	44		
NOMBRE ACTUAL DEL PUESTO:	Operador Encalado Acidulado	SI	NO	OBSERVACIONES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO AL ANALISIS DE CARGOS					
EDUCACION	Título de Segundo Nivel - Bachiller, Técnico Superior en Mantenimiento Industrial, Electromecánica o Mecánica.	EDUCACION	X		
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de soldadura, mecanismos reductores, sistemas de transmisión mecánica Conocimientos básicos de electricidad 	FORMACION		x x	Se puede capacitarle en las áreas que se requiera para asumir el nuevo puesto ya que su especialización es Mecánico Industrial.
H O DESTREZAS	Aprendizaje Continuo (media) Conocimiento del Entorno Organizacional (baja) Relaciones Humanas (baja) Actitud al Cambio (media) Orientación a los resultados (media) Orientación al servicio (baja) Trabajo en (baja) Iniciativa (media)	H O DESTREZAS		Baja baja baja baja baja baja baja	Los resultados de las habilidades y destrezas están mencionadas de acuerdo a la calificación que tienen en el puesto actual en comparación con las habilidades y destrezas que necesitan Para ocupar el futuro puesto.
EXPERIENCIA	Al menos un año de experiencia en plantas industriales en la ejecución de sistemas integrales de mantenimiento de equipos de proceso.	EXPERIENCIA		x	Lleva trabajando 6 Años en la empresa
El presente cuadro se baso en el análisis y descripción del puesto junto con las tarjetas individuales realizadas en el levantamiento de datos en la empresa Prodegel S.A.					

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

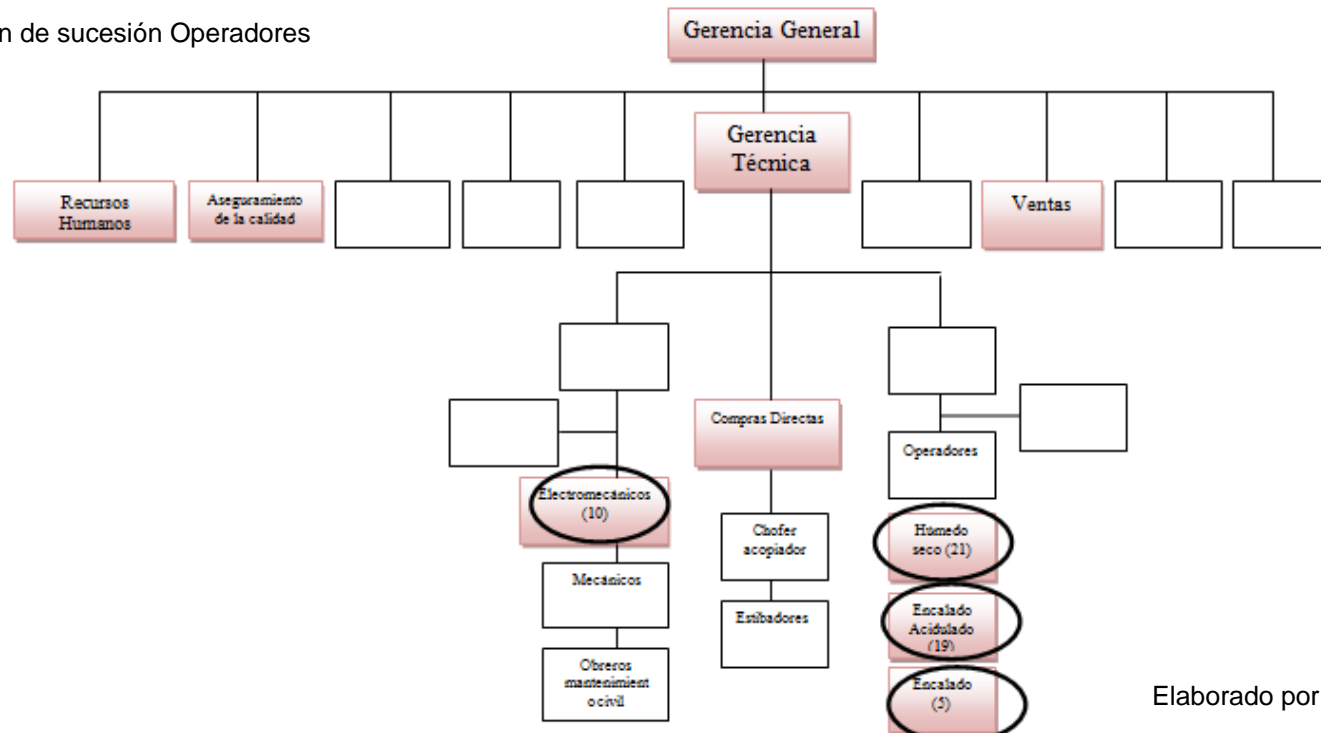
Tabla: # 27 Tarjeta Individual Operador

		<h2>TARJETA INDIVIDUAL</h2>	
1. DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRE	MENA WILLIAN	Edad:	44
CARGO	OPERADOR ENCALADO ACIDULADO	Tiempo:	5 años
AREA	OPERATIVA		
2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA			
PRIMARIA	Si	ESCUELA	Juan Montalvo
SECUNDARIA	Si	COLEGIO	Atahualpa
SUPERIOR 3ER NIVEL	No	UNIVERSIDAD	No
SUPERIOR 4TO NIVEL	No	UNIVERSIDAD	No
OTROS			
3. CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL			
EVENTOS RELEVANTES			
4. EXPERIENCIA LABORAL			
CARGO	Operador encalado acidulado		
EMPRESA	Kraft		
TIEMPO	5 años		

Elaborado por: Catalina Freire (2012)

PLAN DE SUCESIÓN OPERADORES

Gráfico:# 18 Plan de sucesión Operadores



Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Como podemos observar en el gráfico de sucesiones los puestos operativos fueron escogidos como claves ya que son los encargados directos de la producción en el caso de Húmedo seco son 21, encalado acidulado 19, encalado 5 y los electromecánicos son 10 por lo tanto cuando uno se ausenta de la empresa o se va por motivos personales se busca una persona dentro de la misma área que lo reemplace mientras se contrata otra. Lo que no se da en otros puestos claves que no existe personas que tengan conocimientos del cargo si no, hay que formarles o realizar contrataciones eventuales que generan gastos extras para la empresa y no siempre la persona esta apta para asumir el cargo.

1.2.2.7.2 Diagramas de reemplazo

“Es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto pueden darse por otras razones (por ejemplo traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se los provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.”(Alles pág.140, 2010)

Importancia

Dentro de los programas organizacionales para las personas los diagramas de reemplazo son los de mayor relevancia por ser los más aceptados dentro de la organización generando una aceptación al participar dentro de estos

“Las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su management, cuando los altos ejecutivos (y todos aquellos que ocupan puestos clave) están próximos a la edad de retiro. Para ello la herramienta por excelencia son los planes de sucesión y diagramas de reemplazo significa que por algún motivo (usualmente, tener la edad cercana a la de retiro) la persona que ocupa el puesto deberá dejarlo, aquel que es

designado como su reemplazo asumirá el puesto de un reemplazo determinado. Por un lado, existe una promesa por parte de la organización (de que ocupará el puesto), y por parte del seleccionado para la posición, el compromiso de estar preparado para ello.

El cuidado o resguardo del capital intelectual en las organizaciones indica la necesidad de contar, como mínimo, con diagramas de reemplazo para todos los altos ejecutivos, y quizá también segundos y terceros niveles , próximos a la edad de retiro. Esta situación es considerada incluso en la evaluación de empresas.

El caso más frecuente se relaciona con la fecha de retiro por jubilación, aunque pueden darse situaciones de otro tipo, como traslados programados, transferencias dentro de la misma organización, etc. Los diagramas de reemplazo deben diseñarse de modo tal de asegurar que todos los designados como posibles reemplazos posean las competencias, experiencia y conocimientos necesarios según lo requerido por los puestos de trabajo que se prevé que ocuparán. (Alles pág. 140, 2010)

“Diagramas de reemplazo se hace referencia a uno de los programas organizacionales específicos que permiten planear con anticipación acciones de desarrollo tendientes a tener preparados reemplazos para todos los puestos clave de la organización ocupados por personas próximas a la edad de retiro.

Para confeccionar los diagramas de reemplazo la organización deberá determinar los puestos y las personas que están en situación de entrar a este programa.

Los programas denominados planes de sucesión son similares a los diagramas de reemplazo, en este caso se determina cuales son los puestos claves dentro de la organización y para cada uno de ellos se designa un posible sucesor. El foco principal será el desarrollo de las personas para que el sucesor este preparado para asumir la posición, si eso resulta finalmente necesario.

Como se desprende de lo antedicho, no hay fecha cierta en que ese relevo se llevaría a cabo, e incluso no es seguro que se realizará, y queda claro que el posible sucesor solo asumirá el nuevo puesto si fuese necesario por alguna razón que, a la fecha, no se conoce.

Cuando una organización plantea objeciones a los planes de sucesión se sugiere, como mínimo, que se nombre un reemplazo para todos aquellos puestos claves o cuyos ocupantes estén próximos a la edad de retiro. Este será siempre el primer paso en este tipo de programas.”(Alles, pág. 141,2010)

“En los denominados Diagramas de reemplazo, también se designan sucesores, pero desde otra óptica, de los puestos clave, para los cuales se ha definido la necesidad de contar con planes de sucesión, se analiza la edad de los actuales ocupantes, si estos se encuentran a pocos meses (o años) de la edad de retiro, para esos puestos se diseña un diagrama de reemplazo.

Si bien la persona designada es un posible sucesor como en los planes de sucesión, en este caso se dan los elementos diferenciadores; uno es el plazo: existe una fecha cierta en la cual el elegido para ocupar el nuevo puesto se deberá hacer cargo de la posición. Por lo tanto, si fuese necesario desarrollar una competencia (usualmente, cerrar una o varias brechas) o adquirir un determinado conocimiento, los plazos deben ser especialmente considerados, dado que existe una fecha tope o término en que dicho desarrollo habrá de concentrarse. Por otro lado, la organización “asume” un compromiso con el que ha sido designado sucesor, a quien se le comunica que asumirá el nuevo puesto. En ese caso, salvo que ocurra alguna situación excepcional, de fuerza mayor, será el nuevo ocupante de esa posición.

El foco en el desarrollo de las competencias y conocimientos es de importancia capital, dado que el individuo deberá estar preparado para asumir la posición en el plazo previsto.” (Alles pág. 142, 2010)

Iniciando con los Diagramas de Reemplazo

“Cada organización definirá cual es la edad límite a partir de la cual se considerará que una persona está próxima a la edad del retiro. En los ejemplos utilizados hemos partido de la siguiente situación: en la República de Argentina la edad de jubilación que marca la ley es de 65 años (para los varones). Por lo tanto, hemos “imaginado” una edad límite de 62, para que existan 3 años de tiempo a fin de encarar la preparación de un probable sucesor o reemplázate. si se tomasen estas edades como referencia se podría trabajar en dos tiempos.

Una vez se ha definido el rango de edad, ¿Cómo determinar para qué puestos hay que diseñar los Diagramas de reemplazo? La respuesta es simple y se basa en el sentido común: para todos los puestos clave. Si una organización tiene una estructura de puestos como se expone en el gráfico siguiente, implementar el programa será relativamente sencillo.”(Alles pág. 143, 2010)

“En el Ecuador Las condiciones para jubilarse son:

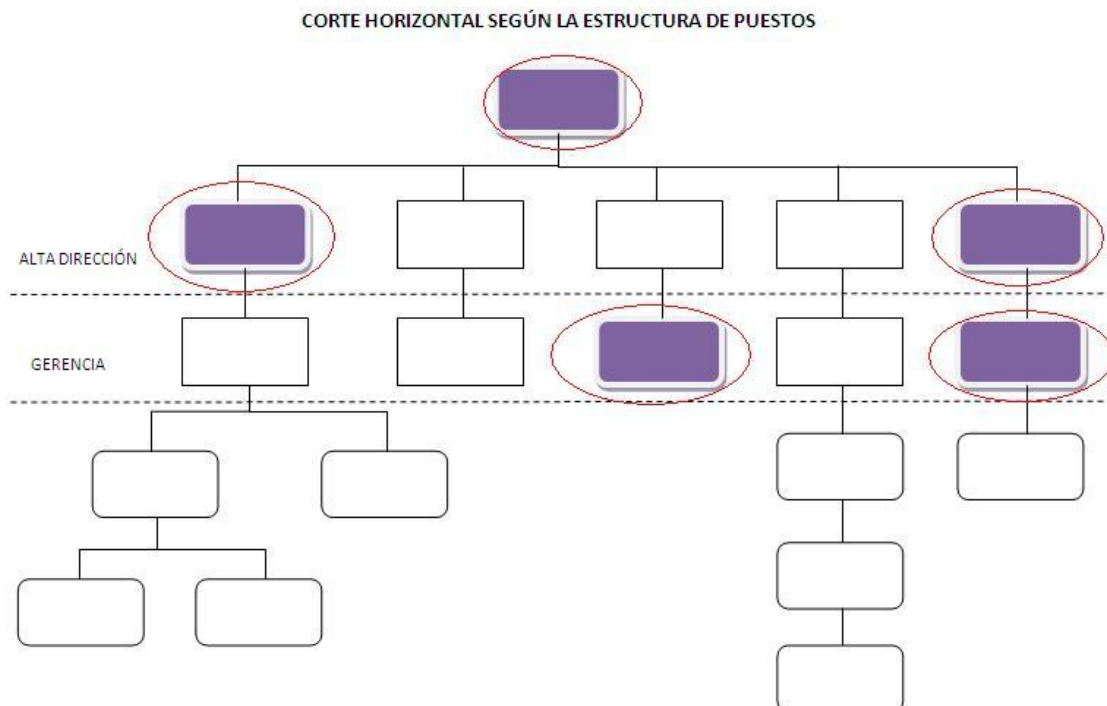
30 años de aportes y 60 años de edad;

15 de aportes y 65 de edad;

10 de aportes y 70 años de edad;

o 40 años de aportes con cualquier edad.”(less, 2012)

Gráfico:# 19 Corte horizontal según la estructura de puestos.



Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Marthapág 143
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

“En el gráfico precedente se muestran los puestos que dentro de una determinada banda, nivel o estrato de puestos; por ejemplo, la alta dirección y gerencia están ocupados por personas cuya edad es mayor al límite que se ha definido para ingresar al programa (o sea, que están cerca de la edad de retiro).

En este caso, solo para estos puestos se confeccionan los diagramas de reemplazo.

A esta forma de trabajar, que es la más usual, debe hacerse una recomendación muy importante. No debe pensar el responsable de recursos humanos que con esta solución dejó todo resuelto; deberá preguntarse y, a su vez, preguntar a todos los responsables o directivos de área si además

de los puestos seleccionados, por ejemplo, de los niveles definidos de manera general, no ha quedado fuera algún puesto relevante que no pertenezca a los niveles o estratos preseleccionados.

Nos valdremos de un ejemplo: en una organización, utilizando un esquema como el propuesto, se realizaron los diagramas de reemplazo de todos los puestos relevantes menos uno un vendedor o jefe de ventas, que maneja negocios de gran envergadura, pero no forma parte del nivel "Gerencia".

En un caso como este, si no se hiciese un adecuado reemplazo se podrían perder clientes importantes. Se puede reemplazar el cargo de vendedor o jefe de ventas por cualquier otro cargo de similar importancia: un jefe de mantenimiento que tiene "la llave" de la historia de la planta, un responsable de las relaciones con el sindicato que mantiene el buen clima entre las partes etc.

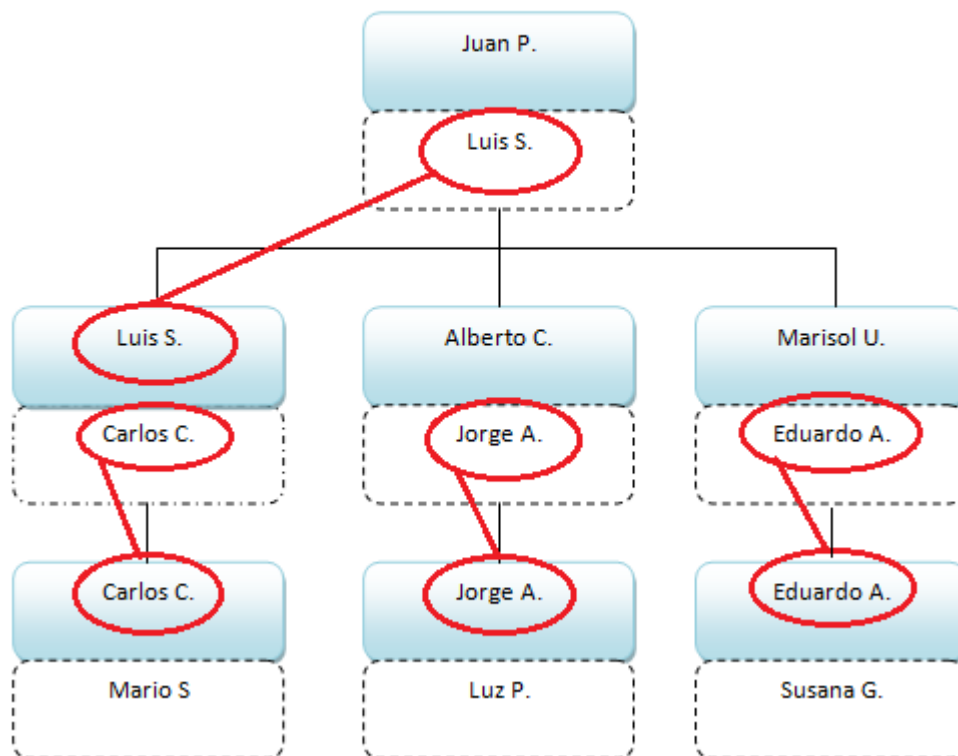
En síntesis siempre se debe analizar si fuera del corte que se realice, cualquiera que sea, no quedan uno o varios puestos de relevancia a ser considerado/s en el programa.

La primera pregunta que podría formularse es: ¿Quiénes están en condiciones de reemplazar o suceder a cada uno de los integrantes de la organización? "(Alles pág 144, 2010)

La respuesta puede visualizarse en el gráfico siguiente.

Gráfico: # 20 Quiénes pueden ser posibles reemplazos.

¿Quiénes pueden ser posibles reemplazos?



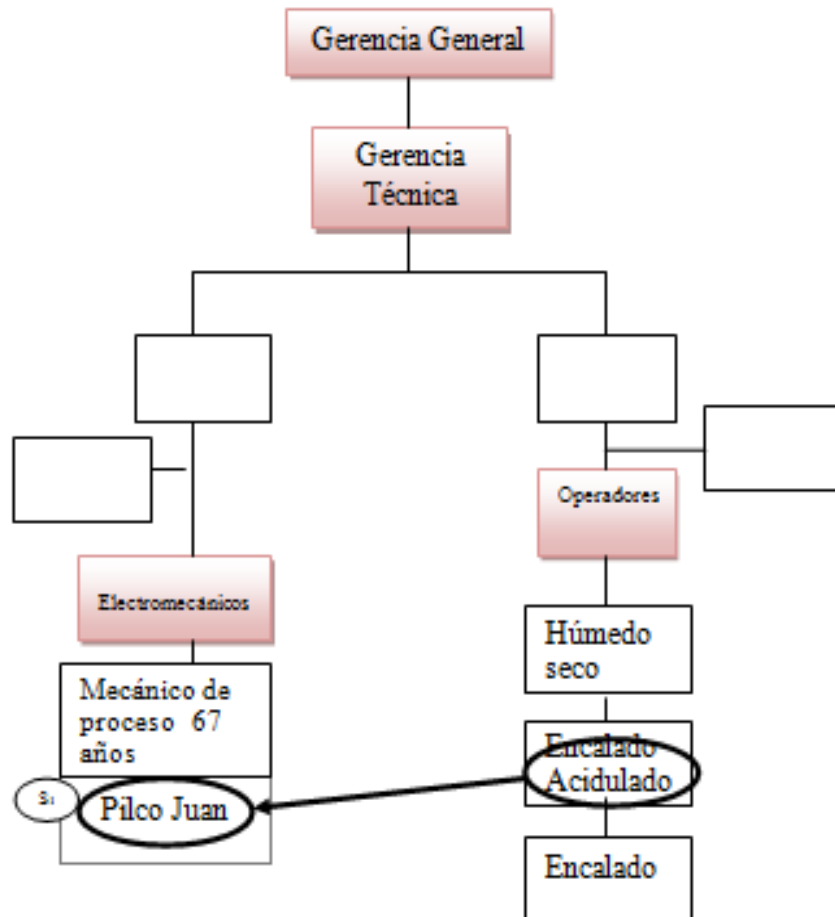
Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág. 144
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

“Ahora bien si la empresa solo desea designar posibles sucesores o reemplazos de aquellos próximos al retiro, como ya se explicara, se utilizaran los diagramas de reemplazo.”(Alles pág. 145, 2010)

A continuación se realiza un diagrama de reemplazo para una persona que está por jubilarse en la empresa, dentro del personal operativo de encalado se encontró posibles ocupantes del cargo ya que cumplen con ciertos requisitos para el programa de diagramas de reemplazo pero primero se deberá contar con las autorizaciones respectivas.

Diagrama de reemplazo

Grafico: # 21 Diagrama de reemplazo

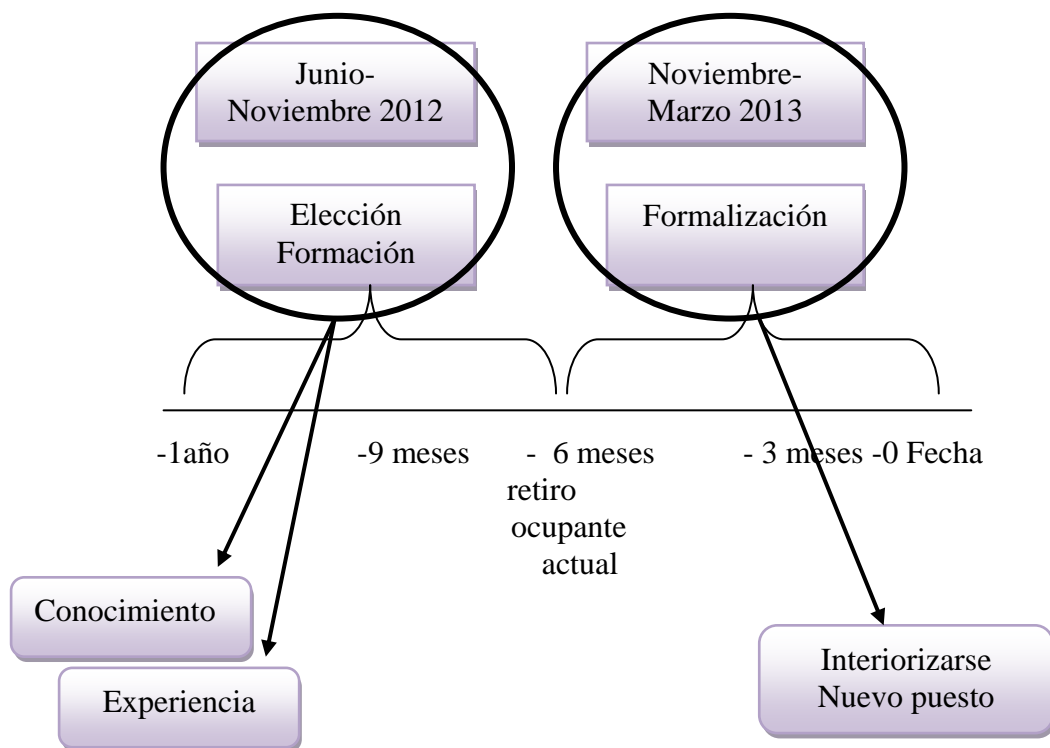


Elaborado por: Catalina Freire (2011)

Pilco Juan es el más oportuno para reemplazar a la vacante que dejará por edad de retiro el mecánico de proceso, en un tiempo estimado de un año, debido a que su evaluación de desempeño es la más alta respecto a los otros posibles sucesores además tiene la educación necesaria para el puesto, capacitaciones referentes al puesto que asumirá no las tiene.

Diagramas de reemplazo: Prepararse para asumir el nuevo puesto.

Grafico: # 22 Diagrama de reemplazo asumir nuevo puesto



Elaborado por: Catalina Freire (2012)

En síntesis, el plan de formación se dividirá en aspectos fundamentales conocimientos y experiencia, para cada uno de ellos se deberá realizar diferentes actividades que permitan al participante reforzar sus capacidades, el ocupante actual del puesto puede también participar junto con el que asumirá el nuevo puesto porque le podrá servir de guía en el proceso.

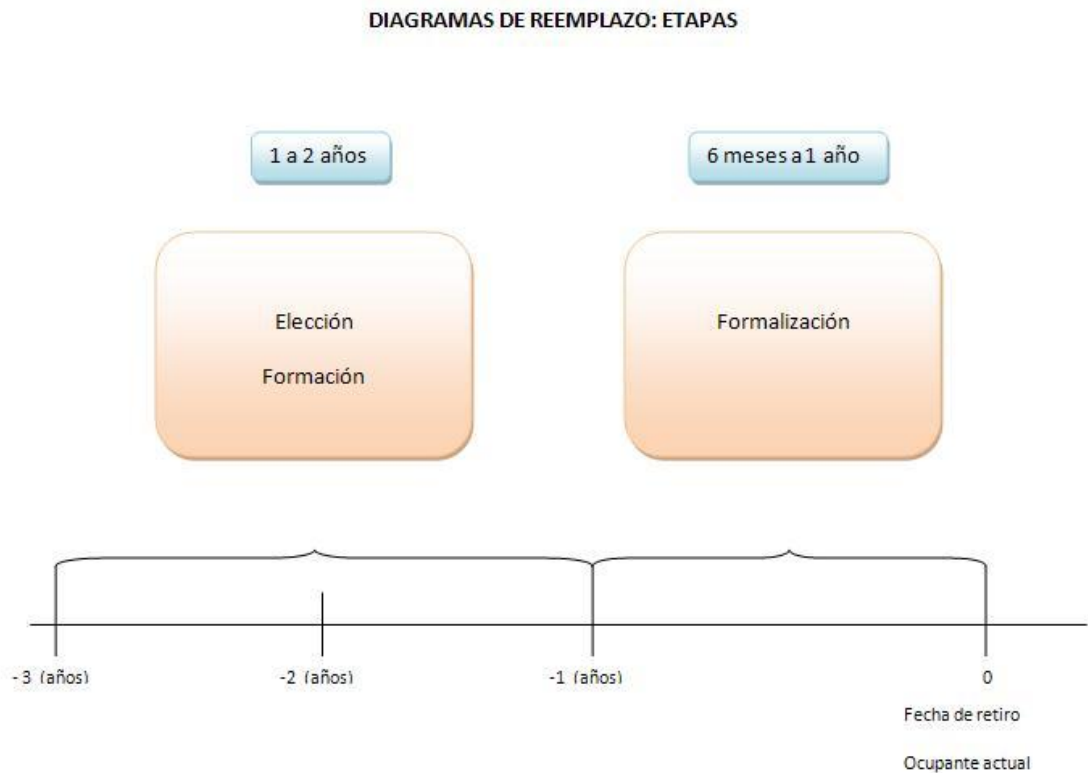
Etapas sugeridas en el Diagrama de reemplazo

“En los diagramas de reemplazo, si los plazos lo permiten es decir, si se han realizado las designaciones con el tiempo suficiente, lo ideal es trabajar en dos etapas:

Elección y Formación. En una primera instancia se realiza el proceso de elección y designación del potencial sucesor y, a continuación, se diseña un plan de acción. Por ejemplo, mientras el ocupante posee entre 62 y 64 años, es decir, por un período de aproximadamente dos años, se prepara al elegido para el puesto. Esto implica desde formación, tanto en conocimientos y competencias, según las brechas detectadas, hasta Mentoring. La mejor alternativa dependerá de cada caso.

Formalización. En este período el designado como reemplazo o sucesor de otro comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto. Esto puede tener diferentes alcances, desde que deje su puesto actual y coparticipe con el ocupante del puesto en todos los temas relevantes, con especial foco en todo lo relacionado con el mediano y largo plazo, hasta un involucramiento menor, por ejemplo, a través de reuniones mensuales para relacionarse con el nuevo puesto. El grado de involucramiento en la etapa de *formalización* dependerá de la complejidad de las nuevas funciones a asumir.”(Alles pág. 148, 2010)

Gráfico: # 23 Diagramas de reemplazo etapas



Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág. 149
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

“Si el tiempo es escaso, es decir, cuando no es posible dividir el período en dos etapas, ambas existirán de todos modos, solo que superpuestas. El designado para el reemplazo, una vez, que el elegido y esta elección fue debidamente comunicada al interesado, deberá obtener la formación necesaria junto con la formalización.

Lamentablemente, en muchas organizaciones donde no se trabaja de manera planeada (es decir, los reemplazos se deciden a último momento o con poca anticipación), es usual que el designado para el reemplazo pase directamente a la etapa de formalización. Si bien es cierto que, en ocasiones, los tiempos apremian, la no obtención de la formalización

necesaria puede ocasionar fracasos o, al menos, generar resultados insatisfactorios durante un tiempo.

Plan de formación

El plan de formación deberá dividirse en partes: conocimientos, experiencia y competencias, junto con otros aspectos de la nueva posición que la persona designada como reemplazo debe comenzar a conocer. La confección de este plan de trabajo deberá incorporar la variable tiempo: no será igual si – como surge – se dispone de tres años antes de asumir la nueva posición, a que si solo se dispone de un año o seis meses para esa transición. De todos modos, es importante subrayar la importancia de considerar los diferentes elementos mencionados (conocimientos, competencias y experiencia) dentro de la etapa de formalización, que la persona designada como reemplazo comience a interiorizarse de la nueva función. Será ideal que el plan de formación se confeccione con plazos y objetivos a alcanzar en cada una de sus etapas.(Alles, pág 150,2010)

Principales diferencias entre diagramas de reemplazo y planes de sucesión

“A continuación se reiteran algunos conceptos ya expresados en el capítulo anterior, a fin de comparar ambos programas. Si bien los dos designan sucesores, las diferencias fundamentales entre uno y otro son relevantes, a saber:

- En los *Diagramas de reemplazo* existe una fecha cierta en la cual se

prevé que el actual ocupante del puesto lo dejará. Usualmente se diseñan para las personas próximas a la edad de retiro. Pueden confeccionarse para otras situaciones, tales como traslados a otro país, personas que anuncian su retiro por otros motivos diferentes a la de edad, etcétera. Por el contrario, en los *Planes de sucesión* no existe una fecha de retiro que se pueda considerar con un grado de certeza.

- En los *Diagramas de reemplazo* se designa un solo reemplazo sucesor. En los *Planes de sucesión* es posible (y así se recomienda) la designación de más de un posible sucesor para un determinado puesto. Además, una persona puede figurar como posible sucesor en varias posiciones.

En los *Diagramas de reemplazo* la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro. Existe una promesa con fecha cierta de ocupar la nueva posición. La persona designada no asumirá el nuevo puesto solo si se presentan circunstancias de fuerza mayor o causas imputables a él mismo (por ejemplo, porque no llegó a una determinada meta que se le haya impuesto anticipadamente). Por el contrario, en los *Planes de sucesión* la organización no asume ningún compromiso con los integrantes del programa, solo se ofrece a los participantes actividades de formación y desarrollo para estar potencialmente listos el día en que pueda producirse una vacante. (Alles pág. 152, 2010)

- En los *Diagramas de reemplazo* el colaborador designado también asume un compromiso mayor, ya que “acepta” la designación y las sugerencias de desarrollo que la organización le propone para estar en condiciones de asumir el nuevo puesto. La organización que implementa *Planes de sucesión* espera que sus ocupantes se motiven en el desarrollo de sus capacidades y, desde esa perspectiva, se espera el compromiso de los participantes al programa.

- Por último, las organizaciones pueden implementar de modo conjunto *Planes de sucesión y Diagramas de reemplazo*, de manera combinada. Los beneficios son múltiples. A su vez, los *Diagramas de reemplazo* pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar *Planes de sucesión* para todos los puestos clave de la organización, más allá de la edad de sus ocupantes. ” (Alles, pág 153, 2012)

Cómo continuar los diagramas de reemplazo

“Una organización requiere, como mínimo, tener evaluados y designados a los posibles sucesores de todos aquellos ocupantes de puestos clave cuya edad esté próxima al retiro, así como de aquellos que, por cualquier otra circunstancia, se sepa con anticipación que dejarán la organización.

Para ello se debe comprender la importancia de tener personas formadas para afrontar desde circunstancias no deseadas hasta nuevos desafíos producto del crecimiento de la organización, apertura de nuevos mercados, etcétera.

Estos pasos, paulatinos y llevados adelante con cautela, irán creando una cultura organizacional positiva y, de ese modo, la maduración necesaria para que todos trabajen en el desarrollo de sus capacidades con un enfoque de construcción de talento interno.(Alles pág. 154,2010)

1. 2.2.7.3 Carrera gerencial y especialista

“Las organizaciones en general necesitan contar con dos tipos de carrera, la de tipo gerencial y otra, donde el foco no esté dado por el ascenso vertical sino por la profundización en un mismo puesto o especialidad, en el que también es posible el crecimiento (hacer carrera como “especialista”).

Para ello se prepara un documento organizacional que describe los 2 tipos de carrera, sus distintos niveles o extractos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones.

La definición de diferentes tipos de carrera señala a los colaboradores un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo hacia la dirección que señala la organización u, ofreciendo la oportunidad de crecimiento a través de la profundización en el puesto de trabajo.

La carrera gerencial señala un camino ascendente hacia los máximos niveles de la organización, no necesariamente implica que será el numero 1 pero la carrera será en esa dirección; en cambio la carrera como especialista, esto implica que por determinadas características propias o de

puesto hace una carrera profesional sin que esto implique asumir posiciones de mayor jerarquía.”(Gamboa,2010)

1.2.2.8 Planes de desarrollo

Este grupo de programas representa aquellos que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas para luego si la situación así lo requiere, ofrecerles otra posición, usualmente de un nivel superior.

1.2.2.8.1 Plan de carrera

“Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella generalmente desde la posición inicial. Para ellos se define los requisitos para ir pasando de un nivel a otro que conformaran los pasos a seguir por todos los participantes del programa el propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro el programa implica el diseño de una carrera estándar o teórica desde el momento en que la persona ingresa a la institución.

En este esquema teórico se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y en base a estos se diseñan actividades formativas de diferente

tipo a fin de lograr que los participantes vayan cubriendo los diferenciales existentes entre los distintos puestos.

Este programa es aplicable en organizaciones numerosas.

Los requisitos para ir pasando de un nivel a otro combinan 3 aspectos:

- Conocimientos
- Experiencia (logros alcanzados en el desempeño)
- Competencias
- Los planes de carrera pueden ser multitareas”(Gamboa,2010)

1.2.2.8.2 Plan de jóvenes profesionales

“Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un Joven Profesional (JP) en un periodo de tiempo, usualmente uno o dos años.

Para ellos se definen los parámetros deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Este plan es una fuente de aprovisionamiento interno de talentos, que buscan tener personas formadas para asumir nuevas responsabilidades.

Los programas de jóvenes profesionales se dividen habitualmente en dos partes:

1. Atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas, en segundo término el plan de carrera que incluye el programa de desarrollo de capacidades también previamente definidas.

2. Atracción, a través de campañas de difusión, se combina con aspectos de tipo institucional, tales como beneficiar la imagen corporativa.”
(Gamboa,2010)

1.2.2.8.3 Personas Clave

“Programa de personas clave, es un programa organizacional donde se elige primero en base a ciertos parámetros definidos por cada organización – un grupo de personas a las cuales se considera relevantes para la organización. Luego a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.

Se utiliza la expresión personas clave (en idioma español), otros podrán referirse al mismo concepto como pool de talentos, keypeople, high potencial u otras denominaciones similares. Un programa de personas claves también podría definirse como el monitoreo permanente de la carrera de personas que han sido seleccionadas en base a algún parámetro diferencial, previamente definido por la organización.

Se considera que el concepto de “personas clave” requiere una definición específica dentro del ámbito de cada organización. Es decir cada empresa deberá definir qué tipo de personas son clave y, además, este concepto no debe quedar estático, sino que debe poder modificarse a lo largo del tiempo, según la estrategia organizacional.

Un programa de personas clave solo se justifica cuando su foco está puesto en el desarrollo de las capacidades de los participantes y el objetivo a lograrse es contar con personas formadas para acceder a nuevos puestos de trabajo en un futuro no definido aún.

Los programas de personas claves pueden alimentarse de diferente manera; por ejemplo, considerar de este modo a todos aquellos que hayan sido designados sucesores de otros. En este caso, no se sugiere diseñar un programa específico, simplemente será una consecuencia del diseño de los planes de sucesión o los diagramas de reemplazo.”(Alles pág. 256,2010)

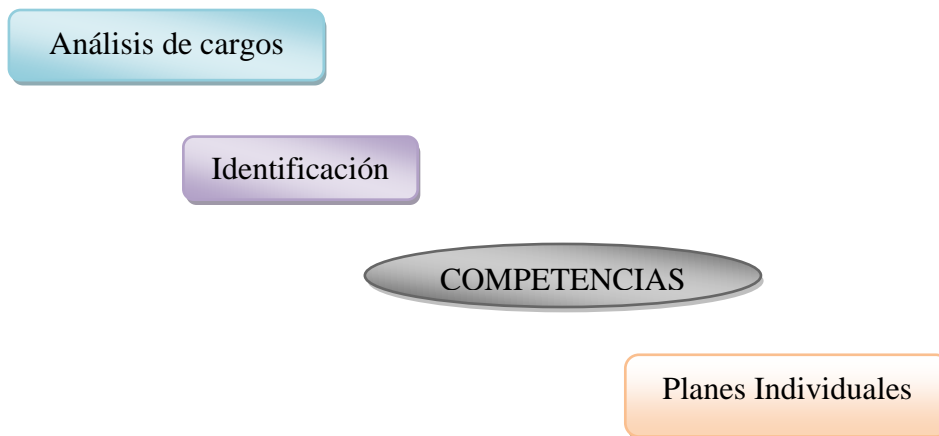
Que significa personas clave en el contexto organizacional?

“Es la primera pregunta que deberá responderse ¿son los individuos “más brillantes”, o aquellos que tienen a su cargo tareas claves o críticas para la organización?. Desde el punto de vista de la empresa, lo más importante serán aquellas personas que tienen a su cargo “tareas clave”, y desde el punto de vista del capital intelectual, serán aquellas “más brillantes o talentosas”.

En nuestra opinión, personas claves es uno de los diferentes programas de desarrollo de personas disponibles, cada organización decidirá, en función de sus características y objetivos, cuál de ellos son los más apropiados, para comenzar a trabajar en personas clave, en una primera instancia, la organización deberá definir el alcance de un programa. Usualmente se lo determina en función del tamaño de la empresa, una vez que se definió el alcance, se deberán determinar las pautas para que una persona sea considerada dentro del programa.”(Alles pág. 257, 2010)

Aspectos relevantes para tener en cuenta en personas clave

Tabla: #28 Aspectos relevantes Personas claves



Fuente: Alles, Martha. Construyendo talento
Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Análisis de los Cargos

El análisis de los cargos es importante ya que son la base misma para cualquier programa de desarrollo de personas ya que en ella se conocerán

cuales son las competencias habilidades y destrezas de cada puesto existente en la organización.

Identificación de los participantes

“La identificación de quienes conforman el programa de personas clave es de vital importancia, no debe partirse de presunción alguna, este comentario lo hacemos porque conocemos un número relevante de organizaciones que toman como pauta exclusiva para seleccionar a los participantes de este tipo de programas el hecho de que tengan tal o cual nivel educativo, o parámetros similares, este aspecto (el nivel académico) puede ser muy importante, pero es insuficiente si se lo emplea como único parámetro”(Alles pág 259 2010)

Competencias

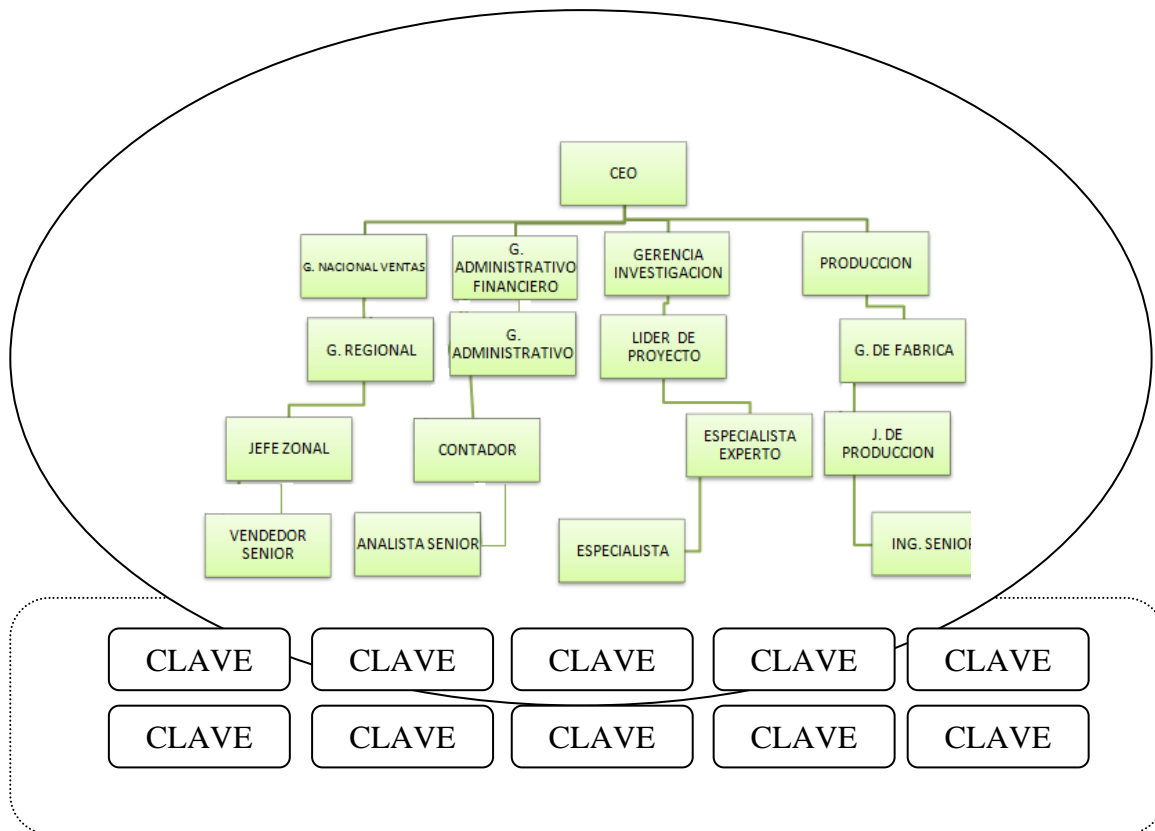
“Las competencias son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo es por ello que es indispensable identificarlas.”(Peggy, Gestion por competencias)

Personas clave para toda la organización

“Como se desprende de su dominación este criterio es más amplio y permite que integren el programa personas de todas las áreas que poseen los atributos definidos como necesarios para participar.

Para elegir a los participantes se deben considerar todas sus capacidades, prestando especial atención a las competencias, se puede contemplar especialmente, por ejemplo, aquellos casos en que la persona posee competencias que superan lo requerido por su actual puesto de trabajo. Esto implicaría que estas personas podrán asumir puestos de mayor responsabilidad, en cualquier momento. No implica desatender sus conocimientos, bajo ningún concepto, ni tampoco su asignación a otras tareas, como proyectos especiales”. (Alles, pág. 260,2010)

Gráfico: # 24 Criterios para definir personal clave: de toda la organización



Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág. 261
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

En el gráfico precedente se muestra que en la organización se han identificado diez personas clave, una cifra que solo utilizamos para enfatizar la idea de que las personas claves suelen conformar un número reducido de individuos.

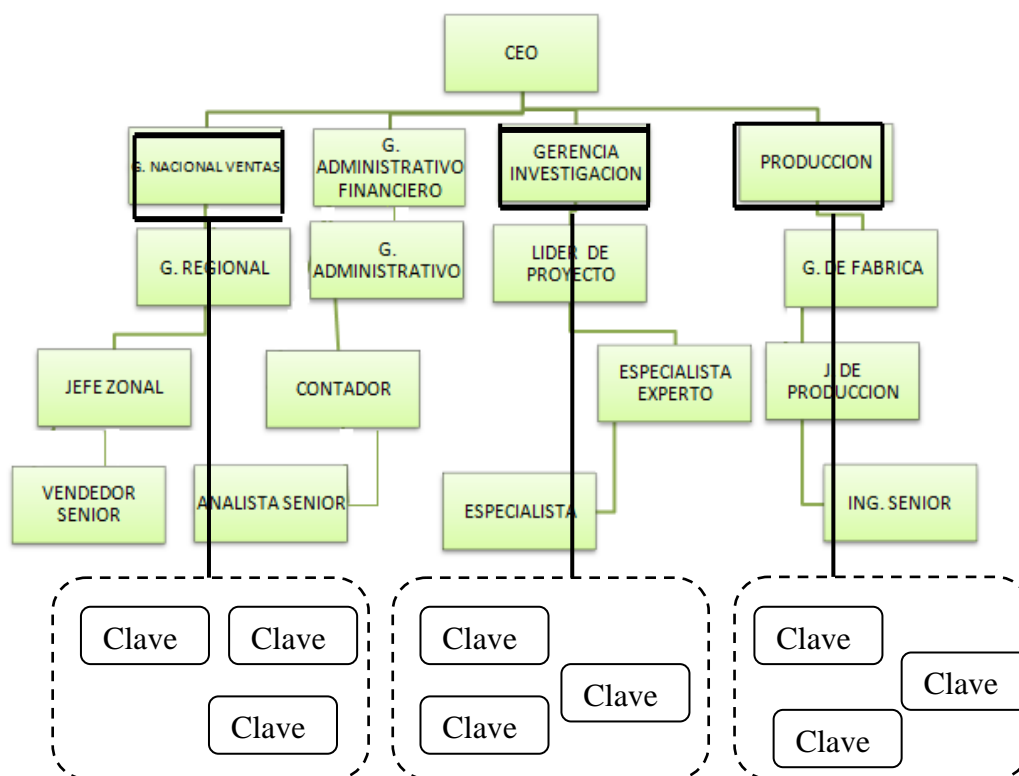
Personas clave para algunas áreas en particular

“Cuando se decide optar por esta variante, generalmente es porque se considera como personas claves a aquellas de determinadas áreas o especialidades. Solo a modo de ejemplo, en un hospital se puede considerar

personas clave solo a médicos y enfermeras, o en una empresa industrial, solo a personas del área de producción. Este criterio no implica que las otras áreas no son importantes, sino que este programa en particular se ha diseñado solo para un (o unos pocos) sector/es específico/s.

Usualmente el foco está basado más en aspectos técnicos, no implica dejar de lado las competencias, pero si que los aspectos de conocimiento serán los más significativos dentro del programa.”(Alles pág. 261, 2010)

Gráfico: # 25 Criterios para definir personal clave: de algunas áreas en particular



Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág. 262
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

En el gráfico hemos imaginado que las áreas seleccionadas para el programa de personas clave son tres: Ventas, Investigación y producción. Dentro de estas, los participantes a su vez conforman un número reducido.

Diseñar el programa

“Elección de los participantes. La misma debe hacerse aplicando los criterios de elección definidos. Luego, y en base a estos, se miden las capacidades de los futuros participantes antes del ingreso al programa.

Si hubiese que respetar un cupo, es decir, cuando la elección no se realiza solo en base a los criterios, puede ocurrir que el número de personas que se ajustan a los requisitos supere la capacidad del programa y los posibles participantes deban competir para acceder a él; en tal caso se sugiere utilizar métodos cuantitativos para comparar las distintas opciones.

Mediciones periódicas. Si una organización ha implantado los subsistemas de Recursos Humanos, todos los colaboradores deberán ser evaluados (evaluación de desempeño) por lo menos una vez al año. Sin embargo para los participantes de este programa se sugieren evaluaciones más frecuentes (por ejemplo cada cuatro o seis meses).

Comunicar a todos los interesados y a toda la organización

La organización en su conjunto debe conocer de la existencia de los programas de desarrollo entre ellos este que nos ocupa. La existencia de este tipo de programas es un motivador para todos, pero para que esto suceda deben ser muy claras las pautas a seguir y muy transparentes los métodos utilizados para elegir a los participantes.

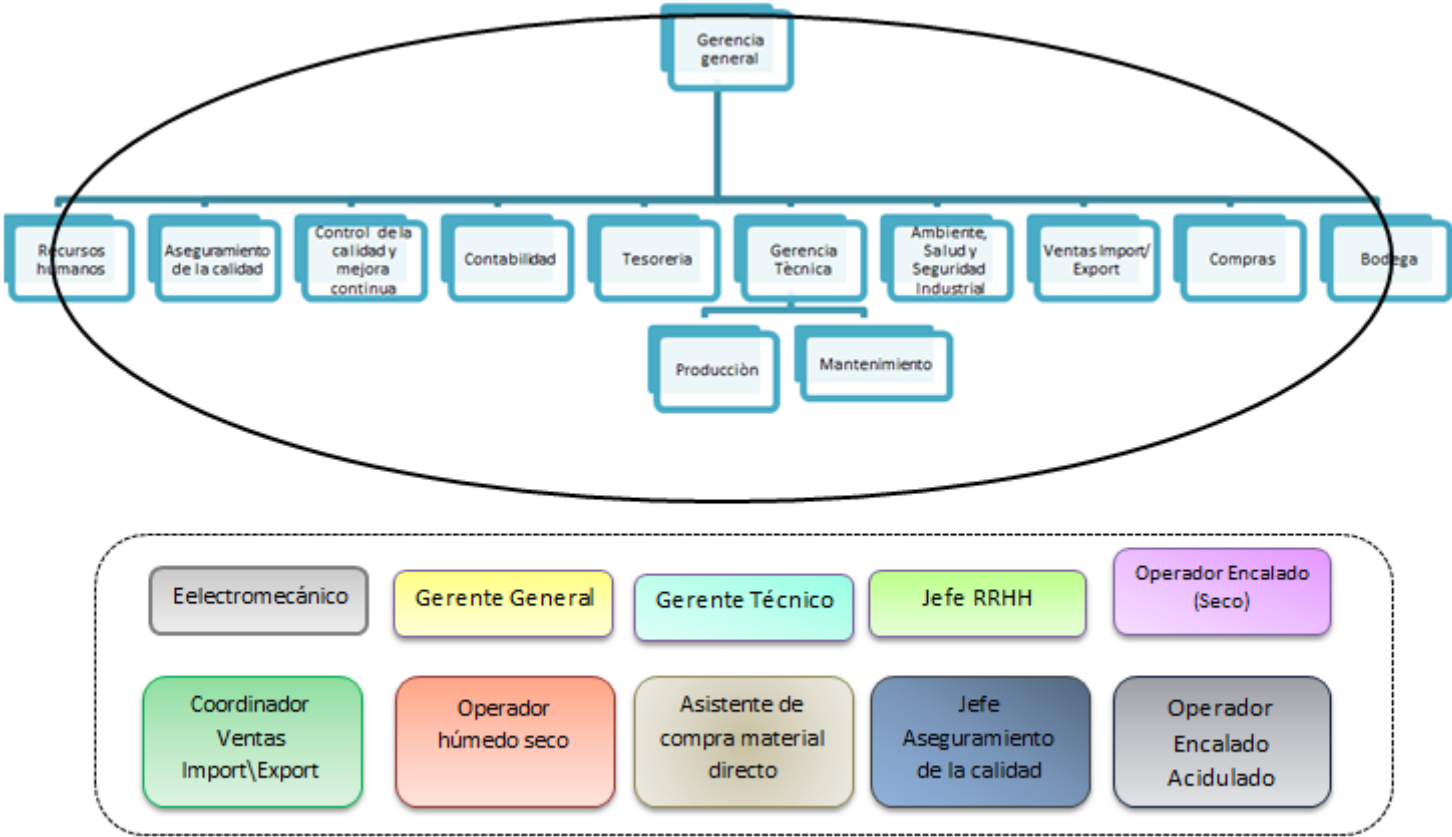
Comunicar a los interesados los detalles del programa. Los participantes deben saber que formar parte del programa de personas clave es no solo una distinción, si no que implica un compromiso con el desarrollo de sus capacidades, el esfuerzo es conjunto, la organización invierte en el desarrollo de los colaboradores y estos se esfuerzan por lograrlo.”(Alles pág 263,2010)

“Clarificar y difundir que no implica promesa (obligación) alguna. Muchos directivos “Temen” que los participantes solo vean “las obligaciones” por parte de la organización y no que un programa de desarrollo implica un esfuerzo conjunto. Del mismo modo, temen que por si alguna circunstancia no se producen “las vacantes esperadas” y no hay puestos de mayor nivel para los integrantes del programa, estos se vean defraudados. Para evitar estas situaciones y otras similares que pudieran presentarse, lo más importante es la comunicación clara sobre las características del programa.

Personas clave. Es un programa de desarrollo con especial foco en las capacidades de las personas. En los casos en que, además, se describa una posible carrera, esta siempre deberá ser de tipo estándar, consignando los pasos necesarios para transitarla. Esta mención no debe implicar una “promesa” de parte de la empresa a otorgar el puesto del nivel superior al que se haya hecho referencia, aunque lo esperable es que así suceda, desde ambas perspectivas: desde la organización y desde el colaborador o colaboradores participante/s.”(Alles pág 264,2010)

Puestos claves

Grafico: # 26 Puestos claves PRODEGEL S.A.



Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Después de realizar un análisis de los 48 (Job description) de la empresa Prodegel S.A. y determinar 10 puestos claves es necesario describir cuales son los requerimientos de cada puesto clave, para identificar dentro de la empresa al candidato más idóneo y, que desee ingresar al programa de sucesión o reemplazo en caso de ausencia o generarse una vacante.

Cabe recalcar que los puestos claves fueron identificados dentro de los procesos de producción que se manejan en la empresa Prodegel y son los responsables directos con la secuencia del proceso, la importancia de las tareas que se ejercen en estos cargos son claves, para ampliar el panorama se describe a continuación los puestos y sus principales actividades, las mismas que serán tomadas en cuenta en el proceso de escoger un posible sucesor o para realizar un diagrama de reemplazo.

- Ventas

Elabora y ejecuta el Plan Mensual de Ventas y de recuperación de cartera, se mantiene en contacto con los clientes locales y extranjeros para la emisión de proformas, requerimientos, reclamos, quejas y recibir pedidos los cuales coordina su despacho y entrega.

- Asistente de compra de material directo

Negocia y recibe la materia prima “carnaza fresca”, carnaza seca”, pieles que son destinadas al proceso de producción, de acuerdo a las políticas de

negociación y precios emitidas por la Gerencia General, y bajo la supervisión de la Gerencia Técnica.

- Operador Encalado (corte)

Se encarga de Cortar la carnaza que llega a planta de acuerdo con los instructivos, estándares, políticas y/o indicaciones siendo este el principal recursos para iniciar el proceso de gelatina pura.

- Operador encalado acidulado

Se encarga de Encalar y acidular carnaza, cumpliendo con los parámetros y estándares establecidos, con el fin de Entregar carnaza acidulada al proceso húmedo además controla los niveles de agua y dosificación de cloro además de realizar los análisis establecidos para las etapas de encalado y acidulado.

- Operador húmedo seco

Es el encargado de Realizar mezclas y remezclas del producto en proceso de acuerdo a los planes de trabajo y programa de producción.

Ejecuta el plan de producción, coordinando con los demás procesos además verifica la existencia de insumos, realiza los análisis y controlar los parámetros estándares establecidos de operación para las etapas de húmedo-seco.

- Jefe de aseguramiento de la calidad

Ejecuta y mantiene el Sistema de Gestión de Calidad para garantizar la producción de gelatina pura bajo procesos y estándares establecidos y de acuerdo a requerimientos legales, además hace cumplir los procedimientos de seguridad alimentaria para asegurar inocuidad en la producción de gelatina pura.

- Jefe de RRHH

Se encarga de Administrar los sistemas y procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, asegurándose de contratar el personal calificado e idóneo para el manejo de la producción.

Supervisa la administración de la nómina, garantiza al personal el apoyo médico, y de bienestar social que requiera.

- Gerencia

Ejerce la Representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la Compañía, y administra sin más limitaciones que las establecidas en la Ley. Es la autoridad principal de la cual depende la ejecución de los procesos.

- Gerencia técnica

Es responsable del área de manufactura, para lo cual administra eficientemente los recursos asignados a las áreas de producción y mantenimiento, para cumplir con los planes de venta aprobados además de coordinar los planes integrales de mantenimiento, para obtener altos niveles de eficiencia de planta lograr un mejoramiento continuo de los procesos productivos.

- Electromecánico

Ejecuta los planes integrales de mantenimiento de los equipos para asegurar el correcto funcionamiento de estos ayudando a disminuir al mínimo las paradas previstas y/o imprevistas de los equipos.

1.2.2.9 Entrenamiento

El entrenamiento en si mismo es un entrenamiento de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

1.2.2.9.1 Mentoring

“Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un objetivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

En los programas del mentoring participan colaboradores de alto potencial generalmente ejecutivos jóvenes quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia.

Es uno de los métodos para el desarrollo de personas donde la persona bajo tutoría recibe una completa guía para adquirir nuevos conocimientos, aprender cómo moverse dentro de la organización y desarrollar sus competencias. Un programa de mentoring puede extenderse entre tres y siete años y se conforma de distintas etapas”(Gamboa,2010)

1.2.2.9.2 Entrenamiento experto

“Programa organizacional para el aprendizaje donde a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema lo transmite a otra. Así existen dos roles el entrenador y el aprendiz.

Un entrenador puede tener a su cargo varios aprendices sin embargo, en todos los casos brindara su entrenamiento de manera personalizada e individualmente.

El entrenador debe ser un experto en la materia o poseer un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión. Los objetivos son específicos y el plazo por lo general de unos pocos meses.

El entrenador puede ser una persona externa o de la misma organización diferente al jefe directo.

1.2.2.9.3 Jefe entrenador

Programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia de “entrenador”, de este modo, todos los jefes, en su contacto cotidiano con sus colaboradores ayuda a estos en su crecimiento. ” (Gamboa,2010)

Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones

“Más allá de la decisión particular que cada empresa adopte al respecto, según sus circunstancias y posibilidades, es importante que conozca, en grandes lineamientos, la relación entre los distintos programas, los programas tiene un distinto foco o propósito. por esta misma razón unos pueden transformarse en la “fuente o cantera” de otros. Si la razón última de una organización es contar con reemplazos cuando esto sea necesario –

por ejemplo, cuando un ejecutivo decide dejar la organización o se jubila , se debe tener en cuenta que para que esto sea posible, hay otros programas que sirven de apoyo.

Las ideas se expuestas se complementan en la tabla siguiente:

Tabla: # 29Tabla de relación Programas

Programa	Se abastece de	Provee a	Se potencia con
Planes de sucesión	Carrera gerencial Planes de carrera Planes de JP Personas clave		Entrenamiento experto Mentoring Jefe entrenador
Diagramas de reemplazo	Carrera gerencial Planes de carrera Personas clave		Entrenamiento experto Mentoring Jefe entrenador
Carrera gerencial	Planes de carrera Plan de JP Personas clave	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo	Mentoring Jefe entrenador
Planes de carrera	-	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo Carrera gerencial Carrera especialista	Jefe entrenador Mentoring (poco frecuente)
Plan de JP	-	Planes de sucesión Carrera gerencial	Jefe entrenador Mentoring
Personas clave	-	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo Carrera gerencial Carrera especialista	Mentoring Jefe entrenador
Entrenamiento experto	-	Su uso no es tan frecuente	
Mentoring	-	Apoyo a diferentes programas, según su diseño	
Jefe entrenador	-	A todos los programas organizacionales	

Fuente: Construyendo Talento. ALLES, Martha pág. 61
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Como se puede ver los distintos programas se relacionan entre sí, unos abastece de personas formadas a otros que las necesitan preparadas para ocupar puestos en un futuro, y otros diferentes potencian a los primeros y segundos.”(Allespág 58, 2010)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes

PRODEGEL S.A. cuenta al momento con 112 empleados de planta, lo que constituye su “head count” y son 37 empleados administrativos y 75 empleados operativos y esta estructura organizacional consta de un gerente general, un gerente técnico, en la parte directiva, el staff está conformado por recursos humanos, contabilidad, tesorería, control de calidad, aseguramiento de la calidad, seguridad industrial y mejora continua; y el área operativa está conformada por la planta de producción y mantenimiento.

La empresa trabaja las 24 horas del día los 365 días del año, es decir maneja una producción continua, que exige que su talento humano concretamente el personal operativo este siempre presente en la Planta existen tres turnos el primero es de 6:45 a 15:15 el segundo es de 14:45 a 23:45 y el tercero es de 22:45 a 7:15, en cada horario se incluye un espacio destinado a la alimentación de los trabajadores.

En cuanto al Personal Administrativo, laboran en jornadas normales de trabajo de 8 horas diarias los 5 días de la semana, pero tanto en el área

Operativa como Administrativa, se plantea el problema de que no existe al momento reemplazos formados para reemplazarlos en el caso de ausencias, especialmente en lo que se refiere a “Puestos Claves”, lo que ha ocasionado en varias circunstancias contrataciones apresuradas de “back ups”, que tienen un alto costo para la Empresa.

Tomando en cuenta que los empleados cumplen una función específica dentro de sus áreas, y que por la falta de uno de ellos la empresa se puede desestabilizar y entrar en un estado crítico, la empresa se vio en la necesidad de este año dentro de su planificación estratégica implementar un plan de sucesión y diagramas de reemplazo, que permitan estructurar de manera formal, luego del análisis respectivo, cuales son los puestos críticos, que requieren sucesores o reemplazantes que permitan la continuidad de los procesos frente a eventuales ausencias.

2.2 Significado del problema

Para una empresa es primordial conocer la razón de ser y fijar el camino a seguir, por ello en, este proyecto se pretende sobre sus bases como la planificación estratégica, análisis de cargos y organigrama estructural, levantar las actividades que me permitan definir puestos claves, Siendo el desarrollo de personas una actividad importante dentro del área de recursos humanos.

2.3 Definición del problema

El presente estudio se define en función del siguiente cuestionamiento:

¿Para qué analizar los perfiles profesionales de los empleados y trabajadores de PRODEGEL S.A.?

¿Cómo determinar los puestos claves en la empresa PRODEGEL S.A. del área administrativa y operativa?

¿Cómo definir los planes de sucesión y diagramas de Reemplazo de los puestos claves en la empresa PRODEGEL S.A. del área administrativa y operativa?

2.4 Planteamiento del Tema

Discontinuidad de procesos en el área administrativa y operativa por no determinar puestos claves y no tener reemplazos.

2.5 Delimitación del Tema

Delimitación espacial:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Pelileo

Parroquia: Benitez

Organización: PRODEGEL S.A.

Delimitación temporal

A partir de la aprobación del tema se estima que el estudio tendrá una duración de 4 a 6 meses para su culminación.

Delimitación de contenido:

Campo: Psicología Organizacional

Área: Administración de talento humano

Aspecto: Continuidad de los puestos claves

2.6 Hipótesis: Variables e indicadores

Hipótesis: Los planes de sucesión y diagramas de reemplazo asegurarán la continuidad de los procesos en la empresa Prodegel S.A.

Gráfico: #27 Variables

Variable Independiente



Elaborado por: Catalina Freire (2012)

Indicadores:

Gráfico: #28 Variables

Variable Dependiente

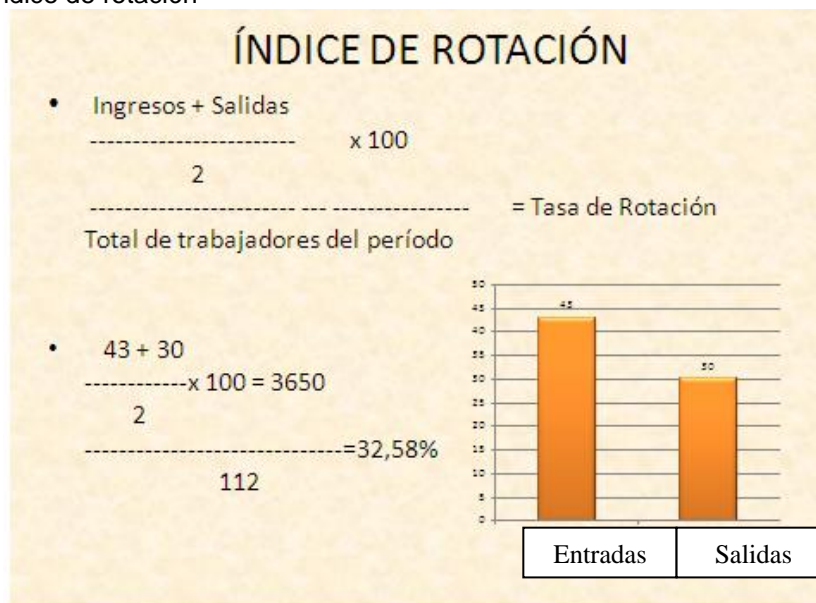


Elaborado por: Catalina Freire (2012)

- Índice de rotación

En el siguiente gráfico se representa el índice de rotación del año 2011

Gráfico: # 29 índice de rotación



Fuente: Prodegel S.A.
Elaborado por: Prodegel S.A. (2011)

2.7 Objetivos

Objetivo General

Analizar los Cargos de los trabajadores en la empresa Prodegel S.A. para determinar puestos claves en la organización y asegurar su Continuidad.

Objetivo Especifico

- Realizar un levantamiento de datos de los trabajadores de Prodegel S.A. para realizar el Análisis general de los puestos.
- Determinar los puestos claves en la empresa PRODEGEL S.A. del área administrativa y operativa.

- Definir los planes de sucesión y diagramas de remplazo en los puestos claves en la empresa PRODEGEL S.A. del área administrativa y operativa.

2.8 Modalidad de la Investigación

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa y cuantitativa, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores que permita implementar un plan de sucesión y diagramas de reemplazo en la empresa Prodegel s.a.

Se trata de una investigación crítica-propositiva donde la investigación proporciona información que permitirá proponer alternativas y estrategias para tratar las ausencias dentro de los puestos claves en la empresa.

2.9 Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que se utilizaron son:

Investigación documental

Porque es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.) referentes al objeto de estudio que ayuda a obtener información sobre el tema, lo cual sirve de apoyo para la solución de inquietudes, ampliar y profundizar nuestros conocimientos

Investigación de campo o mixta

La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio. La investigación mixta es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

2.10 Métodos y técnicas de investigación

2.10.1 Métodos de investigación

Dentro de la metodología de la investigación científica, en este proyecto se propone, el método analítico – sintético.

El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

Analítico porque se realizara un levantamiento de datos de todo el personal con el fin de conocer la formación de los individuos y los posibles puestos claves dentro de la empresa para implementar un plan de sucesión y diagramas de reemplazo.

Sintético porque en base a la información obtenida y haciendo una síntesis de la misma se establecerán los puestos claves y con eso se elaboraran los planes de sucesión y diagramas de reemplazo, con la utilización de sus respectivas herramientas.

2.10.2 Instrumentos y técnicas de investigación

La encuesta.- Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos, las preguntas más convenientes, deben ir de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

En el proceso investigativo se utilizo la encuesta, que es una técnica o una manera de obtener información de la realidad actual de los empleados dentro de la organización, la misma se lo hará a través de preguntas que ayudaran a recolectar información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

2.10.3 Población y Muestra

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en la investigación.

De esta manera en la investigación la población está determinada por el siguiente personal:

Tabla: #30 Población

Población

Población	Cantidad
Personal administrativo	37
Personal operativo	75
Total	112

Elaborado: FREIRE, Catalina (2012)

Debido a que la población es pequeña las encuestas se aplicaran a toda la población.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Para el análisis y la interpretación de datos se, tomo en consideración los resultados obtenidos en la encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Prodegel S.A.

- Encuesta aplicada a empleados de Prodegel (Anexo 1)

3.1.1 Presentación de resultados obtenidos en la Encuesta

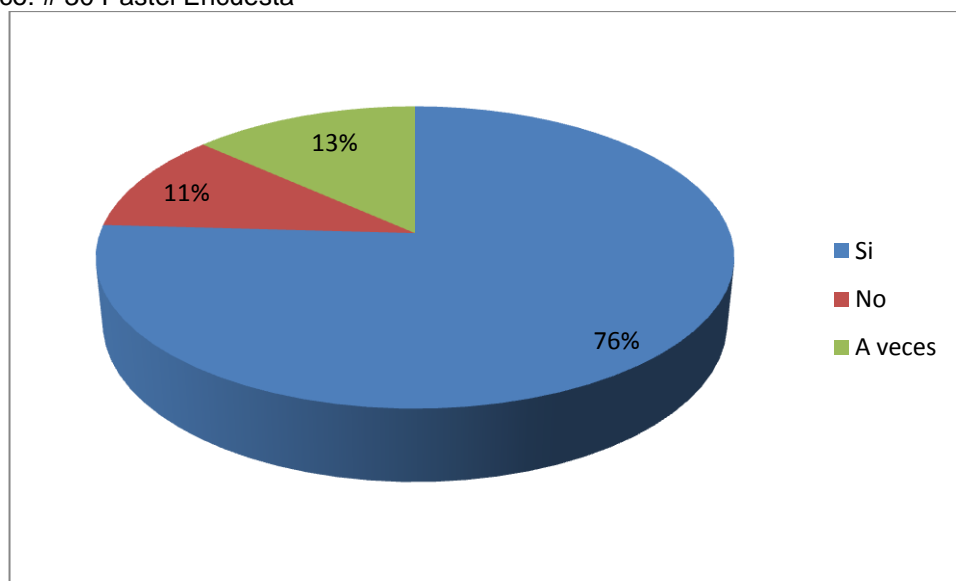
A continuación se detalla los resultados obtenidos:

1. ¿Se siente contento con el jefe que tiene?

Tabla: #31 Encuesta 1

Si	85
No	12
A veces	15

Gráfico: # 30 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

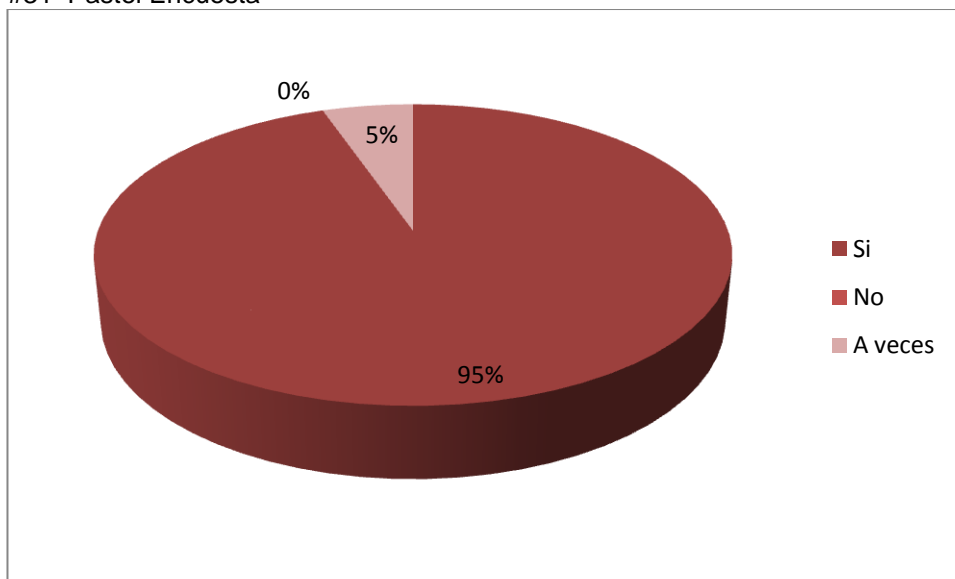
Según el gráfico realizado se determina que el 76% del personal se encuentra contento con el Jefe que tiene, lo cual demuestra que en la empresa se ha logrado mantener una buena relación entre jefe y empleado aunque no siempre existen acuerdos mutuos es por ello que un 11% no está de acuerdo y un 13% opina que a veces.

2. ¿Tiene claras las actividades que realiza en su trabajo?

Tabla: #32 Encuesta 2

Si	106
No	0
A veces	6

Gráfico: #31 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

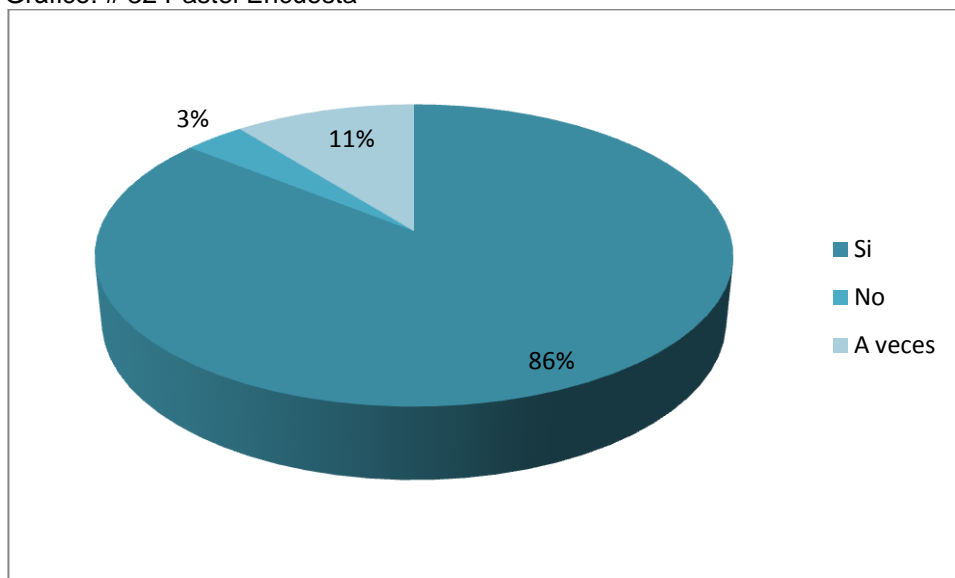
Dados los resultados por los trabajadores de la empresa Prodegel un 95% tiene claras las actividades que deben realizarse, lo que es beneficioso para la misma ya que cada uno sabe la labor que debe cumplir para lograr las metas organizacionales, un 5% por ciento contesta que no tal vez eso se deba a que son personas que recién han ingresado o no tienen claras sus actividades.

3. ¿Se siente identificado con la empresa?

Tabla: #33 Encuesta 3

Si	96
No	4
A veces	12

Gráfico: # 32 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

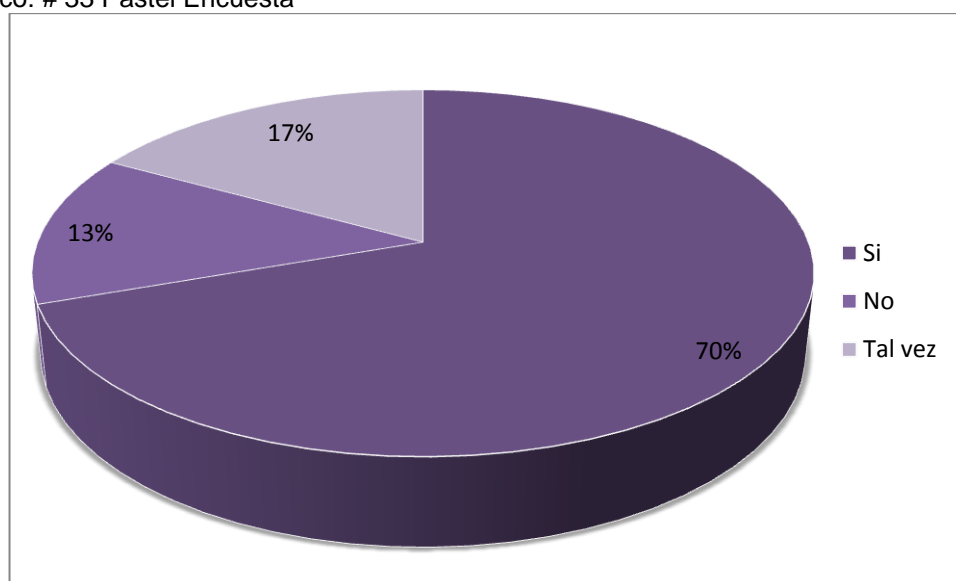
Como se puede observar en el gráfico, el 86 % de los trabajadores se encuentra identificado de alguna manera con la empresa, así como en una familia existen normas, valores, creencias, conductas o actitudes propias de ella, también las hay en todo negocio u organización, estas características son las que podrían existir dentro de la empresa y con algunas de ellas identificarse mientras que el 3% no y a veces un 11%

4. En caso de ausencia tiene usted quien le remplace?

Tabla: #34 Encuesta 4

Si	78
No	15
Tal vez	19

Gráfico: # 33 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

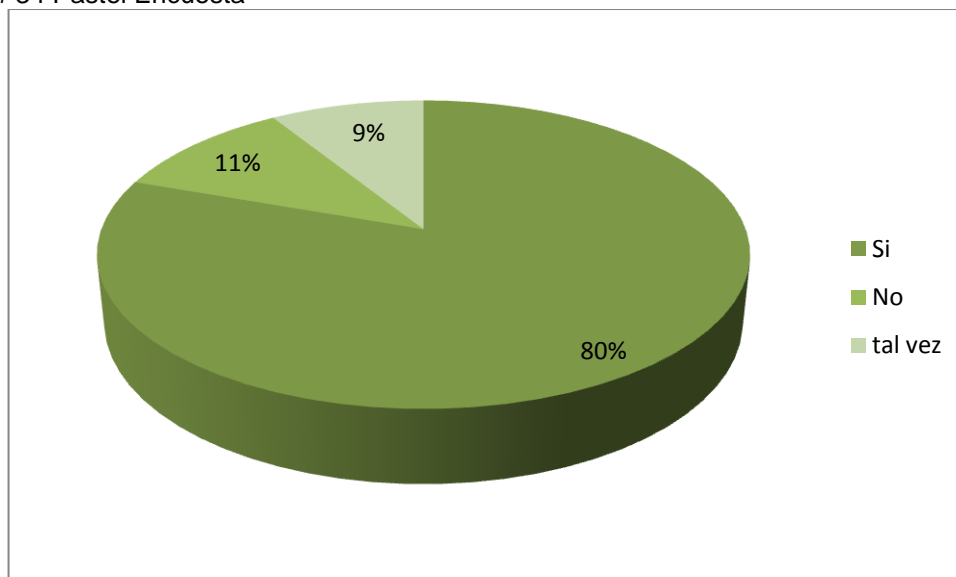
De los 112 trabajadores un 70 % de ellos responden que si tiene quien los reemplace, pero esto se debe a que en el nivel operativo no existe dificultad de reemplazo debido a que son distintas células compuestas por 5 o más personas que pueden reemplazar a otras el problema está en los puestos claves que son del área administrativa, un 13% no tiene quien lo remplace y un 17% cree tener quien lo reemplace en su puesto de trabajo.

5. Le gustaría en un futuro ascender a otro puesto?

Tabla: #35 Encuesta 5

Si	90
No	12
tal vez	10

Gráfico: # 34 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

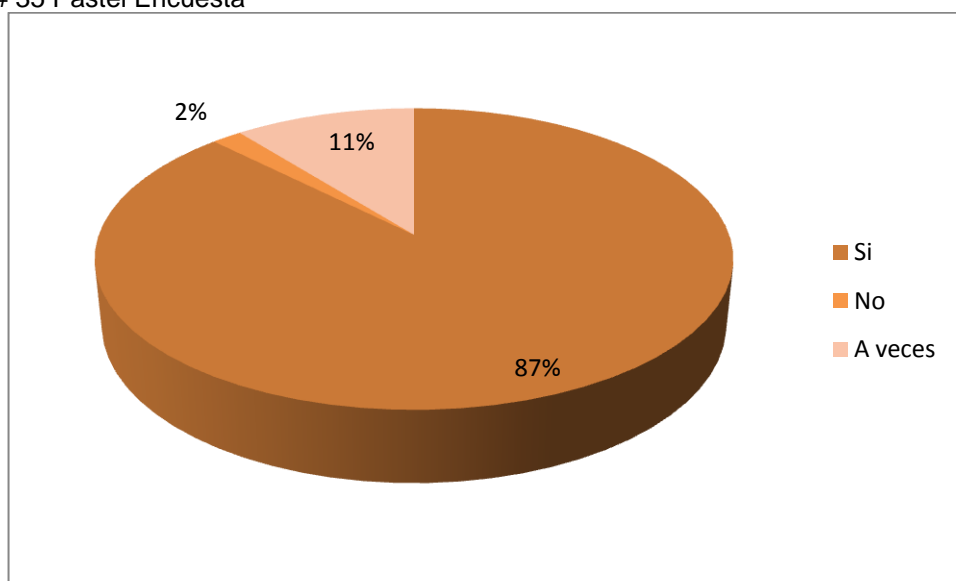
Como se puede observar en el gráfico el 80% de la población le gustaría ascender a un puesto, esto demuestra que tienen aspiraciones laborales dentro de la empresa o fuera de ella, mientras que un 9% tal vez y 11% no lo considera y esto habrá que considerar a la hora de buscar un reemplazo para los puestos claves de trabajo.

6. Siente a la empresa como suya

Tabla: #36 Encuesta 6

Si	98
No	2
A veces	12

Gráfico: # 35 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

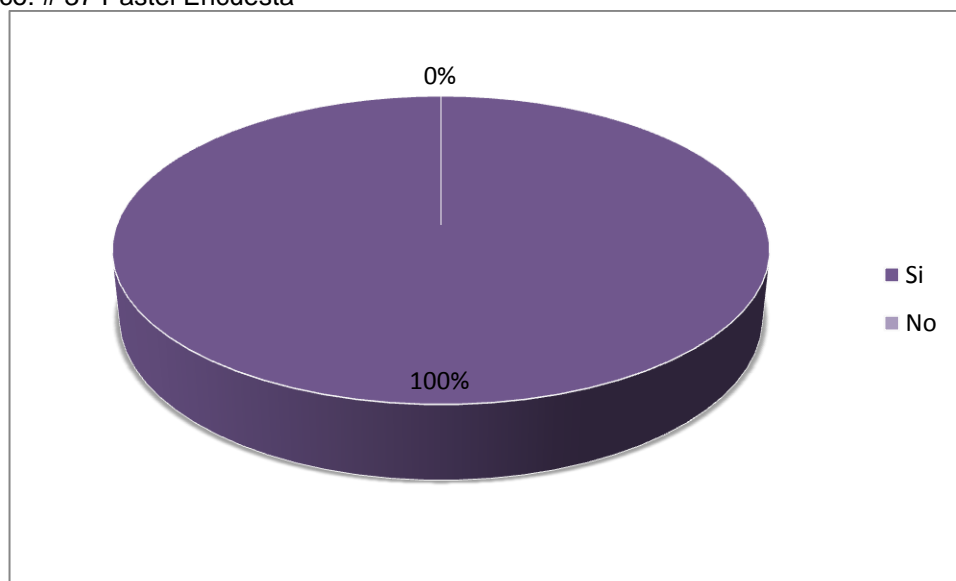
El 87% siente la empresa como suya lo que es bueno ya que con ello se demuestra que la mayoría de personas se encuentran contentas y comprometidas con la empresa, un 2% dice que no y un 11% a veces lo que no es muy significativo ya que deben existir diversas circunstancias por las cuales no están de acuerdo.

7. Considera usted que es importante la capacitación y desarrollo en su empresa?

Tabla: #38 Encuesta 8

Si	112
No	0

Gráfico: # 37 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

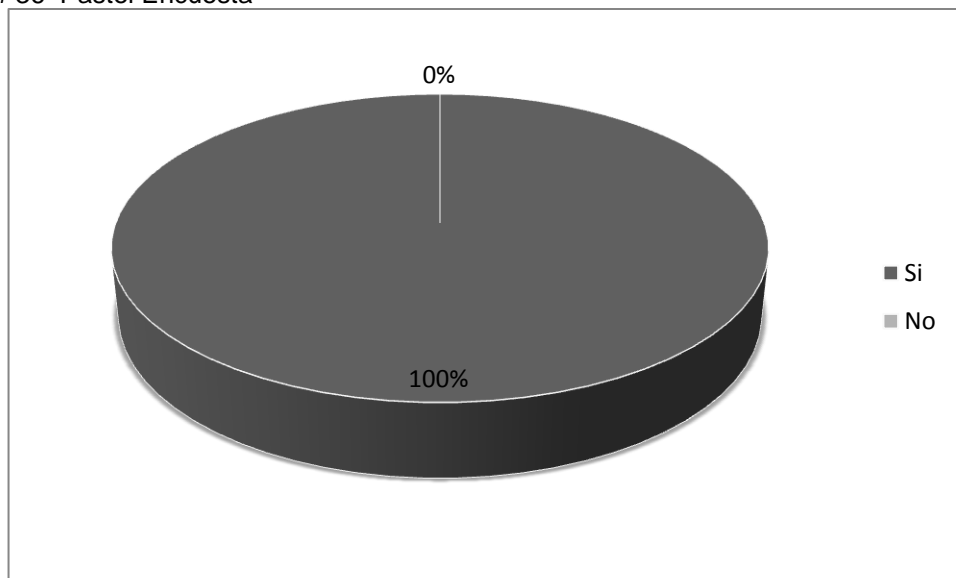
Todos los trabajadores están de acuerdo que la capacitación y desarrollo en la empresa es de vital importancia dentro de toda organización ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

8. Estaría Usted de acuerdo que la empresa aplique programas desarrollo para personas que fortalezcan la continuidad de los procesos?

Tabla: #37 Encuesta 7

Si	112
No	0

Gráfico: # 36 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

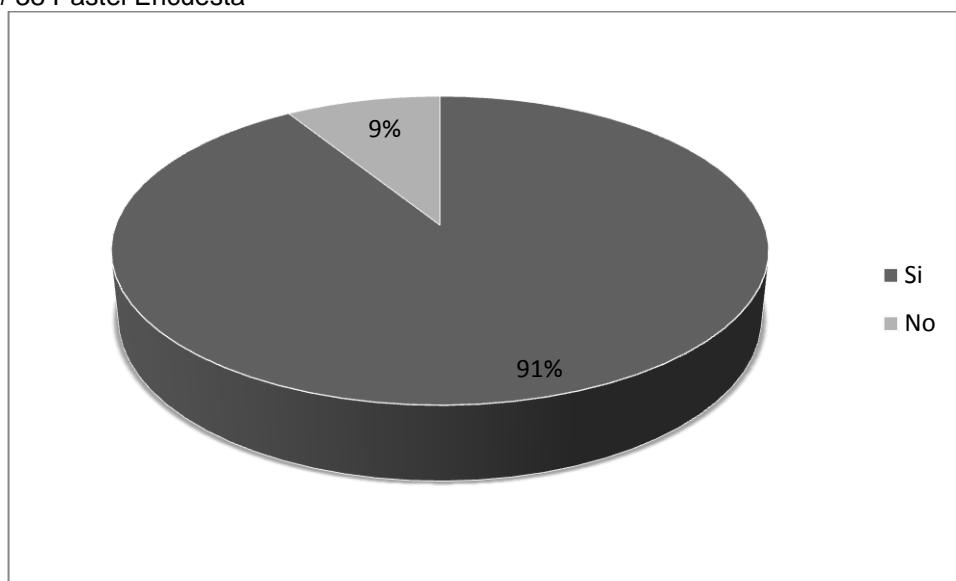
El 100% de los trabajadores que labora en la empresa está de acuerdo en que se apliquen programas de desarrollo para personas que fortalezcan la continuidad de los procesos lo que da la oportunidad de aplicar la presente propuesta.

9. Consideraría una ventaja tener quien lo remplace en caso de que se ausentara por alguna situación laboral o extra laboral?

Tabla: #39 Encuesta 9

Si	102
No	10

Gráfico: # 38 Pastel Encuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Análisis e interpretación de datos

El 91% de los trabajadores de la empresa considera una ventaja tener reemplazos durante su ausencia mientras que un 9% no lo considera necesario.

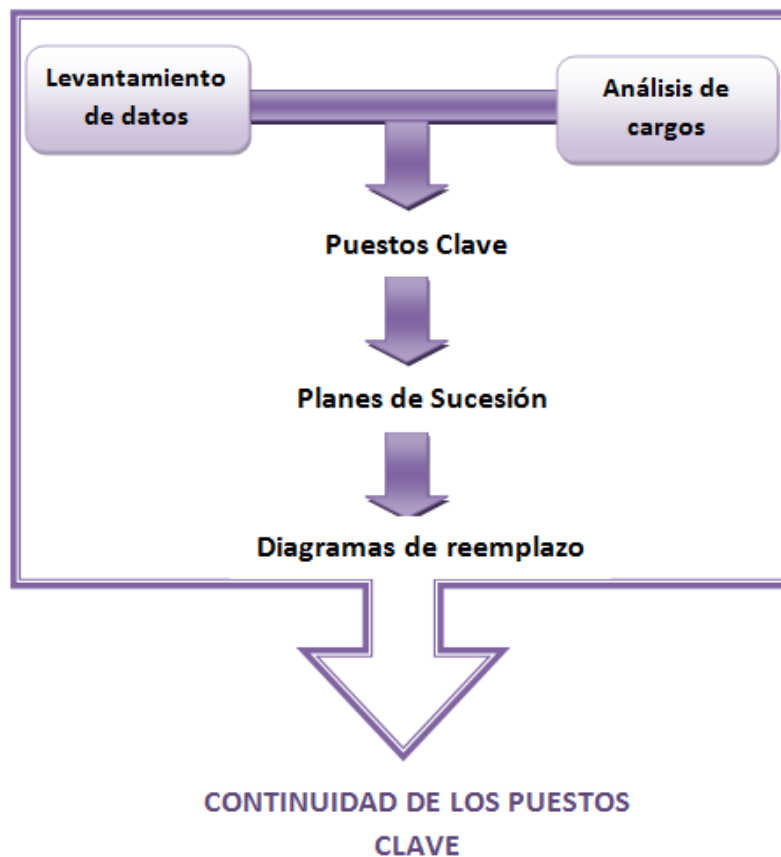
En base al análisis realizado previamente, a través de las encuestas, se puede determinar que en ciertos puestos existe personal que reemplace a otros, pero se debe tomar en cuenta que los operativos son 75 y cuando uno de ellos se ausenta por algún motivo tiene quien le reemplace, pero en otros casos como en los administrativos no existe, lo que crea dificultades en el desarrollo del proceso.

Uno de los aspectos importantes es que la mayoría de los trabajadores de la empresa Prodegel se encuentran identificados con la misma y están dispuestos a acoplarse a los diferentes programas que beneficien su desarrollo y el de la empresa.

Finalmente y de acuerdo a las encuestas realizadas al personal de la empresa Prodegel y la sustentación bibliográfica de varios aspectos se puede decir que la hipótesis planteada en este trabajo fue confirmada pues se demostró que se pueden realizar planes de sucesión y diagramas de reemplazo que logran la continuidad de los puestos claves en la población estudiada y se los puede realizar de la siguiente manera:

Proceso para alcanzar continuidad de los puestos clave

Gráfico: # 39 Proceso para alcanzar continuidad de los puestos clave



Elaborado por: FREIRE, Catalina (2012)

Después de haber descrito el proceso que se efectuó para poder desarrollara la presente investigación es posible mencionar que la misma es válida, pues cumple con los parámetros que debían ejecutarse para obtener los datos expuestos que brindan resultados confiables de acuerdo a los objetivos planteados.

3.1 Conclusiones

- El 87% de los trabajadores se siente comprometido con la empresa.
- El 76% de trabajadores se encuentra satisfecho con el jefe que tienen lo cual es importante dentro de la organización.
- Consideran una ventaja tener alguien dentro de la organización que los reemplace.
- Un 100% coincide en que la capacitación y desarrollo en la empresa es importante ya que es un beneficio para todos.
- Un 95% Tiene claras las actividades que deben realizarse.
- Todos los trabajadores están de acuerdo en que se apliquen programas de desarrollo que aseguren la continuidad de los procesos.

3.2 Recomendaciones

- Debe aprovecharse el grado de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa.

- Es importante implementar programas de desarrollo como sucesiones y promociones ya que eso nos permitirá lograr la continuidad de los procesos de producción.
- Capacitar al talento humano dentro de la empresa ayudara de forma directa a que la empresa se desarrolle.
- Mantener al personal de la empresa permanente y no rotativo ayuda a que las actividades se realicen bien dentro de su área de trabajo.
- Generar programas de desarrollo que aseguren la continuidad de los procesos.
- Implementar programas de desarrollo como sucesiones y promociones para ayuda a que el talento humano aspire a mejores puestos manteniendo la continuidad de los procesos de producción.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Las empresas no pueden creer que todo está definido con el éxito que posee, sin ir a la par con las estrategias vigentes en el mundo empresarial actual.

- La empresa se encuentra con una estabilidad dentro de sus procesos por tener su talento humano fijo durante años.

- Algunos sucesores tienen conocimientos bastos para ascender a puestos claves gracias a los conocimientos adquiridos dentro y fuera de la empresa.

- El talento humano desea la implementación de programas de desarrollo con sucesiones para asegurar los procesos y lograr su continuidad.

- La empresa desea generar un ambiente adecuado para su talento humano y manejo de sus relaciones interpersonales.

- PRODEGEL S.A. está interesada en manejar nuevas estrategias para el desarrollo de su personal.

4.2 Recomendaciones

- La empresa debe abrirse a las estrategias vigentes del mundo empresarial pero adaptándolas a su realidad actual.
- La empresa tiene que anticiparse a las posibles vacantes que se generaran por tiempo de trabajo cumplido y así no afectar la estabilidad dentro de sus procesos.
- Ayudar a certificar los conocimientos que poseen o pueden adquirir para ascender a puestos claves dentro de la empresa.
- Implementar programas de desarrollo con sucesiones y promociones para asegurar y lograr su continuidad dentro los procesos.
- La organización no asume ningún compromiso con los participantes de los programas de sucesión, dando así actividades de formación y desarrollo para que estén listos cuando se produzca una vacante “si esto llegare a pasar” un mal ambiente para su talento humano y manejo de sus relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos , gestion por competencias. Argentina 2010
 - , Construyendo Talento: programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Argentina, 2009

- ARANQUE. Psicología organizacional e industrial. Bogota d.c., 2005

- CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, 2007
 - , Gestión del talento humano. Trad. German Villamizar. Bogotá, 2002

- DESSLER. Administración del personal. Pearson Educación. México, 2005

- GAMBOA. Modulo de Formación y desarrollo, Ecuador 2010

- GOMEZ. Gestión de recursos humanos. Madrid, 2008.

- MONDY. Administración de recursos humanos. México S.A. de C.V., 2005

- PEGGY. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano Antofagasta, 2001

Linkografía

- Análisis del cargo <http://www.slideshare.net/llamaranapellido/descripcin-y-analisis-de-cargo-14228230>
- Planes de sucesión y Desarrollo gerencial por CONTRERAS, José <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>
- Plan de Sucesión
Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat
La Sucesión y su planeación. [www.deloitte.com/.../mx\(es-mx\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](http://www.deloitte.com/.../mx(es-mx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf) –
- Etapas de implementación de un plan de sucesión
2007 ... Proceso de implementación de un programa sucesoral en la empresa www.mailxmail.com/.../etapas-implementacion-plan-sucesion
- Plan de sucesión, como garantía para la continuidad del negocio ...
Por, Pablo Smircic. www.arearh.com/empleo/plan-sucesion.htm
- Diagramas de reemplazo servicios de recursos humanos - Universidad
politécnica de Valencia
http://www.upv.es/orgpeg/DiagramasProcesos/DiagramasProcesos_5531413D.pdf
- Análisis de puesto en la administración de recursos humanos
<http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html> la web de los recursos humanos y el empleo
- El proceso de analizar los puestos de trabajo
<http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag4C1G.htm> autor aula fácil 2005

- Gerencia en recursos humanos análisis de los cargos y sus etapas
<http://www.monografias.com/trabajos11/ancarg/ancarg.shtml#ANALIS>
- Desarrollo de personas -Herramienta 7. Desarrollar personas para cambiar organizaciones
<http://supervivenciadirectiva.com/etapas-del-viaje/7-el-desarrollo-de-personas/>

Glosario

Aprovisionamiento.- abastecer

Cargo.- Persona que desempeña ese empleo

Cartografía.-Ciencia que estudia los mapas y cómo realizarlos.

Desempeño.- Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Estratos.-Conjunto de elementos que, con determinados caracteres comunes, se ha integrado con otros conjuntos previos o posteriores para la formación de una entidad o producto históricos

Head – count.- Cantidad de personas en relación de dependencia.

Implementar.- Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Inocuidad.- que no hace daño

Objeción.-Razón que se propone o dificultad que se presenta en contra de una opinión o designio, o para impugnar una proposición.

Resquemores.-Sentimiento desagradable que causa en el ánimo una sensación de desazón, angustia o pesadumbre

Sindicato.-Asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros.

Temática.-Desde el punto de vista del tema o asunto.

Talento.-aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación

Vacante.-Dicho de un cargo, un empleo o una dignidad: Que está sin proveer.

ANEXOS

ENCUESTA (Anexo 1)

Objetivo: Conocer el ambiente laboral y el compromiso dentro de la empresa, así como sus proyectos personales

Favor conteste las preguntas con la sinceridad del caso así aseguramos el progreso de nuestra empresa.

1. ¿Se siente contento con el jefe que tiene?

Si No A veces

2. ¿Tiene claras las actividades que realiza en su trabajo?

Si No A veces

3. ¿Se siente identificado con la empresa?

Si No A veces

4. En caso de ausencia tiene usted quien le reemplace?

Si No Tal vez

5. Le gustaría en un futuro ascender a otro puesto?

Si No Tal vez

6. Siente a la empresa como suya

Si No A veces

7. Considera usted que es importante la capacitación y desarrollo en su empresa?

Si No

8. Estaría Usted de acuerdo que la empresa aplique programas desarrollo para personas que fortalezcan la continuidad de los procesos?

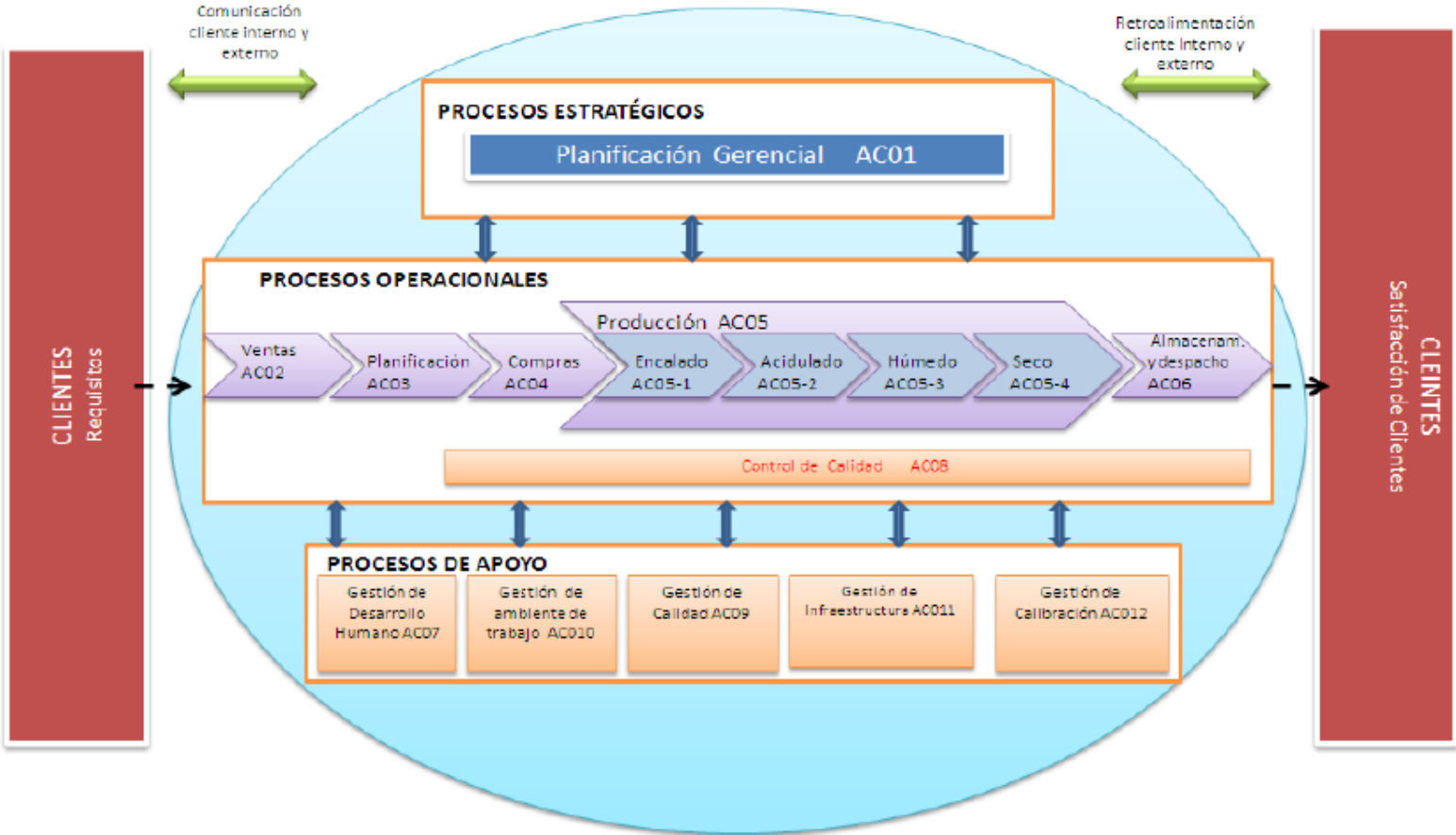
Si No

9. Consideraría una ventaja tener quien lo remplace en caso de que se ausentara por alguna situación laboral o extra laboral?

Si No

Gracias por su colaboración

Proceso Productivo (Anexo 2)



Fotografía Prodegel S.A. (Anexo 3)

