

TÍTULO: PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVE: CASO EMPRESA ECUATORIANA DE PRODUCCIÓN

Autores: Pazmay Ramos Segundo Gonzalo

Master of Arts, Fairleigh Dickinson University, New Jersey, USA. Licenciado en Psicología Industrial PUCE Quito, Ecuador. Docente investigador PUCE Ambato. Profesor universitario por 10 años. Consultor independiente en Recursos Humanos por 22 años.

Dirección: Ave. Barcelona y Menéndez Pelayo esq., Ambato, Ecuador.

Correo electrónico: spazmay@pucesa.edu.ec

Correo alterno: gonzalopazmayra2609@gmail.com

Teléfono: 593984459099

COAUTORA: Medina Gómez Cristina Belén

Psicóloga Organizacional, PUCE Ambato. Consultora independiente por 3 años.

Dirección: Ave. Manuela Sáenz, Sector Universidad Católica, Ambato, Ecuador.

Correo electrónico: crismedina093@gmail.com

Teléfono: 593984646415

RESUMEN

El objetivo de este estudio es diseñar planes de formación por competencias para la sucesión en puestos claves en una empresa de producción. Es una investigación de método mixto con diseño exploratorio secuencial derivativo y de alcance descriptivo. Se realiza un diagnóstico de competencias de los puestos clave, de las personas que ocupan esos puestos y sus posibles sucesores, esta brecha orientó los planes de formación por competencias. Se utilizaron herramientas de diagnóstico y evaluación por competencias creadas por los autores, aplicadas a 23 personas, comprendidas en 12 puestos clave y sus posibles sucesores. Los resultados muestran la necesidad de formación: en 6 competencias cardinales, en 2 competencias específicas gerenciales, y en 10 competencias específicas por área; en los posibles sucesores en los mandos medios. Como conclusión, las empresas ecuatorianas deben promover una formación por competencias para articular la continuidad del correcto desempeño en los puestos clave con los objetivos estratégicos de la empresa; y así mantener una ventaja competitiva. Aunque esta investigación es un caso de estudio, la misma provee información detallada que puede servir de guía para planes de formación por competencias en otras instituciones. Gracias a este estudio, la empresa tiene la información necesaria para decidir sobre las necesidades de inversión para desarrollar o adquirir aquellos recursos humanos críticos que no posee, con el fin de mantener un liderazgo empresarial.

Palabras clave: Investigación metodológica, plan de sucesión, evaluación por competencias, formación por competencias.

ABSTRACT

The objective of this study is to design competency training plans for succession in key positions in a production company. It is a mixed method investigation with exploratory sequential design and descriptive scope. A diagnosis is made of the competencies of the key positions, of the people who occupy those positions and their possible successors, this gap guided the training plans by competences. Diagnostic and assessment tools were used for competences created by the authors, applied to 23 people, included in 12 key positions and their possible successors. The results show the need for training: in 6 cardinal competitions, in 2 specific management competencies, and in 10 specific competences per area; in the possible successors in the middle managers. In conclusion, Ecuadorian companies should promote competency-based training to articulate the continuity of the correct performance in key positions with the strategic objectives of the company; and thus maintain a competitive advantage. Although this research is a case study, it provides detailed information that can serve as a guide for competency training plans in other institutions. Thanks to this study, the company has the necessary information to decide on the investment needs to develop or acquire those critical human resources that it does not possess, in order to maintain a business leadership

1. INTRODUCCIÓN

El diseño de planes de formación por competencias para la sucesión en puestos clave permite la consecución de las funciones y actividades de las posiciones

directivas en una empresa, donde su correcta administración permite facilitar el aprendizaje de habilidades y lograr desempeños efectivos (Alberto y Rosales, 2015; Davenport y Pruzak, 2001). La implementación de planes de formación en la empresa ecuatoriana de producción tiene la finalidad de equiparar las competencias de los potenciales sucesores con las competencias de los cargos clave a sustituir, para así asegurar el desempeño requerido por la organización cuando se presentan casos de sucesión de personal.

1.1 Planes de Sucesión

Muchas organizaciones ecuatorianas aún no han incorporado planes de sucesión y sus directivos cuestionan su factibilidad e importancia (Santamaría y Pico, 2015). Así también Alles (2009) resalta la importancia de estos planes de desarrollo: “Las organizaciones, cualesquiera que sean su tamaño y objetivo social, requieren tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su management. Para ello la herramienta por excelencia son los Planes de sucesión” (p. 120).

Una organización deberá establecer cuáles son sus puestos clave y para cada uno de ellos elegir un posible sucesor. El tema principal será la formación de las personas para que -si fuese necesario- el designado sucesor esté preparado para asumir la posición. El adecuado manejo de la sucesión de puestos clave en una empresa, permitirá que los administradores desarrollen las competencias requeridas para su efectivo desempeño y consecuentemente alcancen las metas organizacionales (Amirkhani y Sanaei, 2016; Dominguez, et al. 2017; Escorcía, 2014; Hall-Ellis, 2015;).

Según Santamaría y Pico (2015) el 95.4% de las empresas ecuatorianas son de estructura familiar, y muchas de éstas no sobreviven a las nuevas generaciones; de hecho, con la sucesión algunas son eliminadas, otras vendidas o abandonadas, por lo tanto una de las prácticas recomendadas para evitar lo anterior es desarrollar un plan para lograr una transición y sucesión exitosa (Camisón, 2014; Echeverría, 2002; Goyzueta, 2013).

1.2 Formación de personal por Competencias

La planeación estratégica del talento humano busca una concordancia lógica entre desarrollar a su personal y cumplir con la visión de la organización. “La planificación efectuada por la dirección de recursos humanos, debe estar vinculada a la estrategia empresarial, a las capacidades de la organización y a las estrategias del personal” (Ayala, 2013, p. 18; Cuesta, 2005; Fernández, 2005). Esto llevará a que se identifique la dirección en la que se debe encaminar al talento humano con proyecciones al futuro convirtiéndolo en un socio estratégico en la organización (OIT, 2010; Rábago, 2011; Tobón, 2006).

Los planes de sucesión en base a los modelos de competencias han sido primordiales para la continuidad de actividades y objetivos de los puestos claves. Ayala (2013), en la ciudad de Monterrey-México, diseña un plan de sucesión para la gestión del talento humano, con el objetivo de retener y fidelizar al personal que cuenta con las competencias necesarias para ocupar las posiciones importantes en

una empresa constructora. Al no contar con un programa de establecimiento y formación de sucesiones, la organización muestra “graves repercusiones, especialmente en el liderazgo, el control y el clima organizacional” (p.14). Por consecuencia, la implementación de un plan de desarrollo de promoción en las empresas marca ventajas competitivas de crecimiento y estabilidad de las mismas.

De igual manera, en Ecuador en la ciudad de Quito, Moscoso (2007) realizó una investigación acerca de un “Plan de sucesión para una empresa industrial usando un modelo de competencias”, la misma que, a partir de un adecuado análisis de brechas en las personas que contaban con un alto desempeño y las competencias aptas para la adecuación del perfil ideal de los cargos claves, se creó un plan de desarrollo para la superación de las brechas existentes en las competencias, con el objetivo de que en un futuro puedan desempeñarse exitosamente en los puestos a suceder y en las actividades que van a realizar.

Un adecuado manejo de formación de competencias de la empresa se basa en un “proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente” (Cejas y Grau 2007, p.7). Esta implementación permite que se consoliden los conocimientos al desarrollar habilidades y destrezas propias para la aplicación de la actividad laboral del cargo a desempeñar (Benítez, 2008).

El diseño de un plan de formación por competencias, si bien tiene el propósito de alcanzar un nivel superior, no debe omitir la preocupación de la organización por resguardar su capital intelectual, debido a que esto garantiza su sustentabilidad. De modo que aliente a los empleados a que fortalezcan sus expectativas de la empresa y aumenten sus aptitudes para el puesto desempeñado (Massa, 2014; Morillo, 2012). Es una herramienta de capacitación para los colaboradores, que logra que su estancia en la empresa sea placentera y beneficiosa para ambas partes en la búsqueda de la visión. Se debe crear planes de formación individual para focalizar los mejores caminos que haga que la persona que va a tomar la posta pueda alcanzar un nivel superior y cumplir con las responsabilidades de un puesto clave.

2. MÉTODO

2.1 Diseño y alcance.

Es una investigación mixta de diseño exploratorio secuencial derivativo puesto que se inició con la fase de exploración de opinión del personal sobre el tema de estudio -modalidad cualitativa- para posteriormente seguir con el análisis de estos datos, los mismos que permitieron construir instrumentos específicos para el desarrollo de esta investigación -modalidad cuantitativa- (Abreu, 2012; Creswell y Creswell 2017); la modalidad derivativa permitió analizar los datos cuantitativos sobre la base de los datos cualitativos (Morse, 2003).

La investigación tuvo un alcance descriptivo, puesto que permitió describir el fenómeno de estudio, o sea, permitió especificar propiedades, características y rasgos importantes (Hernández et al. 2014; Trigo, 2017); en este caso, el análisis de

las competencias requeridas para la sucesión de puestos clave en esta empresa de producción.

2.2 Instrumentos de recolección de información.

2.2.1 *Diccionario de competencias.*

El diccionario de competencias fue elaborado como un elemento de la gestión del talento humano en la empresa, el mismo que fue adaptado a las necesidades de los cargos, específicamente orientado hacia los puestos clave de la organización. El objetivo de este diccionario es comprender las diversas competencias existentes en la organización con sus diferentes grados de análisis (Alles, 2011).

2.2.2 *Herramienta de diagnóstico de competencias requeridas en los puestos clave.*

La herramienta de diagnóstico es complementaria al diccionario de competencias elaborado previamente. Se lo utilizó como una hoja de respuesta, con la finalidad de obtener información acerca de las competencias requeridas para cada puesto clave en la empresa, dividido en: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

2.2.3 *Herramienta de evaluación de desempeño por competencias.*

La herramienta de evaluación por competencias fue elaborada a partir de la recolección de datos mediante el instrumento de diagnóstico y el diccionario de competencias.

2.3 Población y Muestra

La empresa donde se llevó a cabo la investigación tiene un total de 125 colaboradores, de los cuales fueron seleccionadas las 23 personas pertenecientes al área administrativa, y ubicadas en 12 puestos claves de la empresa, así como también los posibles sucesores para los mismos.

El muestreo utilizado en el proyecto, debido a las características del estudio, fue el no probabilístico por conveniencia o propositivo (Shaughnessy, et al. 2007). El muestreo elegido tiene los siguientes objetivos: obtener información esencial para la determinación de los grados de competencias requeridos para los puestos clave en la empresa; implementar adecuados planes de sucesión; y desarrollar planes de formación en competencias basadas en las necesidades detectadas a través de la previa indagación.

3. RESULTADOS

A continuación en la tabla 1 se detalla la clasificación de los puestos clave y sus posibles sucesores.

Tabla 1

Clasificación de puestos claves y sucesores

#	Puesto Clave	Sucesor 1	Sucesor 2
1	Gerente general	Gerente técnico	Jefe de control de la calidad y mejora continua
2	Gerente técnico	Jefe de control de la calidad y mejora continua	
3	Jefe de talento humano	Analista de talento humano	
4	Jefe de contabilidad	Asistente de contabilidad 1	Asistente de contabilidad 2
5	Tesorera	Asistente de contabilidad 1	Asistente de contabilidad 2
6	Jefe de aseguramiento de la calidad	Asistente de aseguramiento de la calidad	
7	Jefe de control de la calidad y mejora continua	Analista de control de la calidad – investigación	
8	Coordinador de gestión ambiental	Asistente de gestión ambiental	
9	Supervisor de bodega	Bodeguero	
10	Jefe de mantenimiento	Asistente de mantenimiento 1	Asistente de mantenimiento 2
11	Coordinador de ventas	Auxiliar administrativo	
12	Coordinador de compras indirectas	Auxiliar de compras indirectas	

Como se ve en la tabla 1 existe la cantidad de 12 puestos claves comprendidos entre mandos altos y medios, donde se encuentran distribuidos los ocupantes de dichos cargos y sus potenciales sucesores, que serán esenciales en los procesos de sucesión en la organización.

Para una mejor comprensión de los resultados se dividió a los puestos clave en distintas categorías. Alles (2009) sugiere clasificarlas en tres áreas: áreas de producción-logística-operaciones, áreas de servicios, y áreas de ventas. Es así como se procedió a ordenarlas en la siguiente clasificación: mandos altos (gerencia general y gerencia técnica) y mandos medios comprendidos en: servicios y finanzas (talento humano, contabilidad y tesorería); producción, operaciones y logística (aseguramiento y control de la calidad, gestión ambiental, bodega y mantenimiento); y, ventas y compras.

A continuación se presenta en la tabla 2 la simbología de las competencias.

Tabla 2

Simbología descriptiva de las competencias

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA
Compromiso y responsabilidad: CR	Juicio y toma de decisiones: JT	Administración del tiempo: AT
Innovación y creatividad: INCV	Planificación y gestión: PG	Agudeza en los negocios: AN
Integridad y confianza: ITCF	Orientación y asesoramiento: OA	Desarrollo estratégico de talento humano: DE
Pasión por el trabajo: P		Destreza matemática, contable y

		financiera: DM
Respeto: R		Generación de ideas: GI
Trabajo en equipo: T		Habilidad analítica: HA
		Habilidad organizativa: HO
		Identificación de problemas: IP
		Instrucción y desarrollo de colaboradores: ID
		Interés por el cliente: IC
		Monitoreo y control: MC
		Pensamiento estratégico: PE
		Reparación: RP
		Selección de sistemas, equipos e insumos: SS

3.1 Diagnóstico de competencias requeridas en puestos clave.

El diagnóstico de las competencias requeridas en los puestos clave se lo realizó a través de una triangulación de tres fuentes de información: ocupante del puesto clave, jefe inmediato y jefa de talento humano, los mismos que señalaron las competencias y su porcentaje de importancia. Por medio de la media aritmética se obtuvo la ponderación total de la competencia a evaluar en los posibles sucesores. Es necesario recalcar que se anotaron solamente las competencias requeridas que alcanzan una ponderación igual o mayor al 90%. Porcentaje obtenido de la ponderación de la nota del jefe de Talento Humano y del ocupante del puesto.

Los resultados indican que a nivel de mandos altos las competencias cardinales requeridas son: CR, ITCF, R, INCV, P, T, y P; las competencias específicas son: JT, PG, OA, y PG. La única competencia específica requerida es HA.

3.2 Evaluación de desempeño por competencias.

A continuación, se describirán los resultados obtenidos con la herramienta de evaluación de competencias, la misma que fue aplicada a los ocupantes de los puestos claves con el objetivo de seleccionar y evaluar a sus sucesores.

Los perfiles competenciales ideales realizados con la herramienta de diagnóstico permitieron el análisis de brechas entre las competencias requeridas por el puesto clave y las competencias desarrolladas del posible sucesor.

Los resultados logrados señalan que las brechas en mandos altos se observa en las siguientes competencias cardinales: CR, ITCF, R, T, INVC, P; dentro las competencias específicas gerenciales están: JT, PG, OA; y finalmente en cuanto a las competencias específicas por área está: HA y PE.

A nivel de mandos medios tenemos las brechas en las siguientes competencias cardinales: T, P, ITCF, INCV, R, CR, y P; dentro de las competencias específicas gerenciales están: JT, PG, y OA; y finalmente en cuanto a las competencias específicas por área está: DE, ID, HO, DM, HA, MC, IC, IC, GI, SS, y AN.

3.3 Análisis de brechas existentes en competencias.

A continuación, se describirán a manera de resumen las brechas críticas de cada uno de los tipos de competencias anteriormente señalados de todos los posibles sucesores evaluados. El objetivo esencial de los presentes cuadros es analizar los porcentajes faltantes en competencias para la sucesión de puestos claves, y a partir

del mismo elaborar los planes de formación para establecer metas de desarrollo en cada uno de los puestos analizados.

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

Los resultados indican que las competencias cardinales en los mandos altos no presentan brechas entre el perfil ideal y el real que superan el porcentaje mínimo requerido del 40% , por lo que no presentan fisuras a reducir.

Se observa también que en los mandos medios sí se presentan brechas a reducir de las competencias cardinales, ya que presentan porcentajes cercanos al mínimo establecido del 40% . Llama la atención en especial la competencia cardinal Compromiso y responsabilidad, en este nivel jerárquico en casi todos los puestos clave deben mejorarse; en esta área productiva se enfocan en el cumplimiento de indicadores, mas no existe una verdadera identificación en fomentar el compromiso con la empresa para alcanzar una mayor satisfacción de las actividades realizadas. El resto de las competencias cardinales tienen frecuencias similares de brechas a reducir. Llama la atención que la competencia Respeto presenta las brechas más altas a ser reducidas (56).

También se ve que en dos mandos medios (producción, operaciones y logística; ventas y compras) existen un mayor número de brechas a reducir que en el tercer mando medio (servicios y finanzas).

Los resultados también indican que la competencia específica gerencial: Juicio y toma de decisiones no presentó ningún valor que requiera formación, tanto en los mandos altos y como en los mandos medios, este hecho puede darse por la capacidad que tienen las personas evaluadas en seleccionar opciones que permitan resolver cuestiones de su área. El ser autónomos y el estar enfocados en tener el mejor resultado en pro de la empresa los hace ampliar sus habilidades gerenciales.

También se ve que las competencias específicas gerenciales: Orientación y asesoramiento; y planificación y gestión no presentan brechas a reducir en los mandos altos; no así en los mandos medios, donde se observa que presenta una necesidad transversal de formación. La competencia Orientación y asesoramiento en general presenta brechas altas, lo que se podría interpretar como que no existe un verdadero acompañamiento y seguimiento a los requerimientos de otros ejecutivos, como parte de actividades complementarias para lograr la meta de la organización. La competencia Planificación y gestión presenta brechas menores a reducir.

Las brechas correspondientes a las competencias específicas por área se encuentran enmarcadas en las necesidades particulares para la formación de cada puesto clave por parte de los posibles sucesores. Los resultados señalan que en los mandos altos no existen brechas críticas a considerar. También se ve que en dos tipos de mandos medios (producción, operaciones y finanzas; y ventas y compras)

existen un mayor número de brechas críticas que en el tercer mando medio (servicios y finanza).

En los porcentajes con valores superiores al 60% se encuentran los posibles sucesores de mandos medios en ventas y compras, donde las competencias: Agudeza en los negocios; y la Selección de sistemas, equipos e insumos respectivamente, son importantes para el desenvolvimiento de las actividades del cargo, por consecuente, la implementación de técnicas y herramientas necesarias para acortar estas brechas permitirá la sucesión futura y dar continuidad con las tareas y objetivos planteados.

4. PROPUESTA

Los planes de formación en competencias fueron desarrollados a partir de valoraciones consideradas como brechas críticas ($\geq 40\%$) en cada una de las competencias analizadas..

El primer paso de la propuesta consistió en identificar las necesidades de formación. Rodríguez (2007) menciona que estas necesidades de capacitación se enfocan en la examinación del conocimiento, habilidades y actitudes de cada individuo en su puesto de trabajo; en este caso, se centraron en las competencias con valoraciones críticas en las evaluaciones de los posibles sucesores. A continuación, se detallan en el gráfico 1 las competencias las cuales tendrán planes de formación.

Competencias cardinales	Competencias específicas gerenciales	Competencias específicas por áreas
• Compromiso y responsabilidad • Innovación y creatividad • Integridad y confianza • Pasión por el trabajo • Respeto • Trabajo en equipo	• Orientación y asesoramiento • Planificación y gestión	• Agudeza en los negocios • Generación de ideas • Habilidad analítica • Habilidad organizativa • Identificación de problemas • Interés por el cliente • Monitoreo y control • Pensamiento estratégico • Reparación • Selección de sistemas, equipos e insumos

Gráfico 1. Clasificación de competencias a considerar para la elaboración de planes de formación.

4.1 Metodología de la propuesta

La metodología utilizada para el desarrollo de los planes de formación en competencias se basó en la estructura de Capacitación y Entrenamiento. Las actividades de capacitación tienen el objetivo de mantenerse estructuradas y dentro de un periodo de tiempo para la transmisión de conocimientos y habilidades, mientras que, las actividades de entrenamiento tienen el fin de desarrollar conceptos y destrezas, y modificar actitudes.

La empresa cuenta con instructores internos en diferentes temáticas, por lo que, las tareas desarrolladas se las realizará *indoors* dentro del cronograma de capacitaciones realizado de manera anual por parte de la jefa de talento humano.

Los planes de formación están estructurados para cada una de las competencias donde se han registrado necesidades de desarrollo para minimizar las brechas existentes entre los posibles sucesores y los puestos claves de la empresa.

Las estrategias utilizadas están basadas en la metodología de Alles (2008), se identificaron tres tipos de estrategias:

- 4.1.1 *Desarrollo de competencias dentro del trabajo:* Son aquellas actividades que son realizadas de manera conjunta con las acciones cotidianas de los trabajadores, y, dentro de las mismas se proponen tareas vinculadas a habilidades de dirección y liderazgo. Se han utilizado métodos como: coaching (tutoría manifestada por un jefe hacia sus colaboradores con entrenamiento diario y retroalimentación), asignación a task forces (designación a grupos o equipos especiales de trabajo para la realización de actividades concretas), posiciones de dirección (asignación de una persona como un asistente de una línea de supervisión, en donde realiza actividades relacionadas con el cargo ejecutivo).
- 4.1.2 *Desarrollo de competencias fuera del trabajo:* Son aquellas actividades relacionadas con la participación y la experimentación de conocimiento por parte de los colaboradores, son planeadas por la organización y pueden desarrollarse dentro de la misma o fuera de ella, su objetivo principal es combinar las tareas prácticas con la teoría manifestada (codesarrollo). Se han utilizado técnicas como: role playing (entrenamiento de simulación, donde los participantes asumen roles específicos), estudio de casos (asignación de casos para resolver fuera de las actividades propias del trabajo, las cuales se las puede desarrollar de manera conjunta), taller integral (tareas de discusión y análisis, con el objetivo de adquirir conocimientos generales), capacitación (actividades estructuradas dirigidas por un instructor que facilitan un cambio en la actitud de los participantes).
- 4.1.3 *Autodesarrollo de competencias:* Son aquellas actividades que se realizan fuera del ámbito laboral y las cuales no tienen relación con la naturaleza del trabajo. Son acciones que se llevan a cabo por iniciativa de los trabajadores, sin embargo, la empresa puede sugerirlas para el desarrollo de competencias. Se han utilizado técnicas como: lecturas y películas (los trabajadores toman conciencia del contenido teórico de la competencia a desarrollar y a partir de la misma diseñan planes de acción para su cotidianidad), deportes/pasatiempos (se ponen en juego el desarrollo de competencias específicas no relacionadas con la competición), referentes (análisis de historias de personas relacionadas con el desarrollo de competencias).

Las tareas detalladas para cada una de las competencias cuentan con la siguiente estructura: planificación operativa (actividades con su objetivo, que determina la finalidad de formación de la competencia, metodología), planificación logística (recursos, lugar, duración, facilitadores) y, evaluación y seguimiento. En el apartado de evaluación se señalan diferentes formas de control de las actividades, las mismas que son apreciadas a continuación en el gráfico 2.

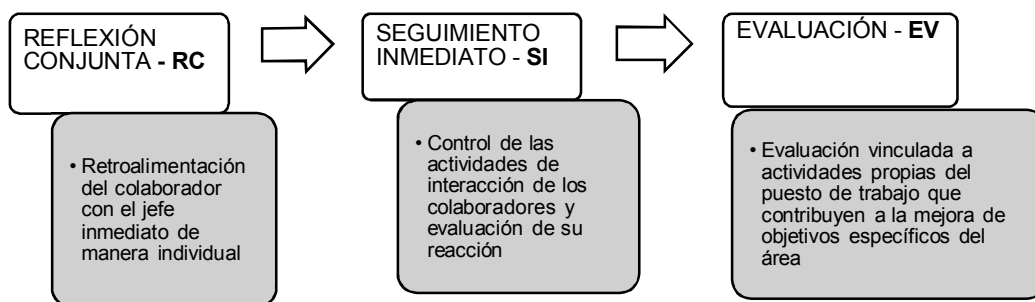


Gráfico 2. Evaluación de actividades para competencias.

Producto de análisis pormenorizado de los resultados obtenidos, los autores presentaron detalladamente un total de 10 planes de formación por competencias. Seis están orientados a la formación en seis competencias cardinales: compromiso y responsabilidad, innovación y creatividad, integridad y confianza, pasión por el trabajo, respeto, trabajo en equipo.

También están dos planes dirigidos a la formación en dos competencias específicas gerenciales: orientación y asesoramiento, planificación y gestión. Asimismo se presentan dos planes destinados a la formación en diez competencias específicas por área.

5. DISCUSIÓN

El desarrollo de planes de formación por competencias para los posibles sucesores de puestos claves para la empresa fue elaborado en base a las brechas encontradas en cada una de las competencias.

En el diagnóstico de la situación empresarial, para un mejor análisis, se dividió los puestos claves en jerarquías y tipos. Las competencias de los mandos altos mostraron datos iguales y mayores al 90%, donde sus niveles van de acuerdo con cargos directivos con funciones de planeación y coordinación siendo marcos referenciales competencias en la organización.

Las competencias para los mandos medios requirieron alcanzar resultados superiores debido a las funciones de dirección. En el área de servicios resaltan las competencias cardinales con valores superiores al 80%, debido a su alineación con la calidad de servicio al cliente interno. En el área financiera sobresalen las

competencias de tipo específico como destreza matemática, contable y financiera, por lo que se mantuvieron niveles bajos de trabajo en equipo por la mecánica de los procesos de finanzas. En el área productiva y logística se encuentran más relacionados con competencias específicas gerenciales como planificación y gestión, juicio y toma de decisiones, orientación y asesoramiento, debido a la naturaleza de supervisión de actividades. En el área de ventas y compras enfatizaron su necesidad de reforzar competencias de negociación y servicio al cliente.

La evaluación de competencias mostró que la mayoría de posibles sucesores mantenían niveles bajos en competencias cardinales como compromiso y responsabilidad, por lo que no existe una efectiva consecución de objetivos claros dentro de la estrategia organizacional. Adicionalmente, la competencia específica gerencial de juicio y toma de decisiones no representó una brecha crítica por lo que las decisiones son tomadas por los mandos altos. Las competencias específicas gerenciales de planificación y gestión, y orientación y asesoramiento en los mandos medios señalan brechas amplias, puesto que, no ha existido un verdadero involucramiento de los posibles sucesores con funciones directivas. En el área de ventas y compras se detallaron que las competencias técnicas propias del puesto son bajas y requieren ser desarrolladas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7 (2), pp. 187-197. Disponible en: <https://goo.gl/LQEpws> [Acceso 08 Enero 2017].
- Alberto, D., y Rosales, S. (2015). *Plan de sucesión como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano de la empresa Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños S.A.* (Tesis de maestría, Universidad de El Salvador, Santa Tecla). Disponible en: <https://goo.gl/ZpsAmJ> [Acceso 18 Diciembre 2017].
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de los recursos humanos* (3^{ra} ed). Disponible en: <https://goo.gl/RHsUfa> [Acceso 18 Diciembre 2017].
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1^{ra} ed). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias. La Trilogía* (1^{ra} ed). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amirkhani, A. y Sanaei, F. (2016). The effect of succession program on the performance of staffs and the mediating role of commitment: a case study in tehran gas company. *IJABER*, 14 (3). pp. 2185-2197. Disponible en: <https://goo.gl/eLaadv> [Acceso 27 Febrero 2018].
- Ayala, J. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey). Disponible en: <https://goo.gl/mqyt2V> [Acceso 27 Febrero 2018].
- Benítez, J. (2008). *Medición y evaluación de competencias laborales*. Disponible en: <https://goo.gl/DeyFVD> [Acceso 24 Enero 2018]

- Camisón, C. (2014). Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo. *Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València*, 2, pp. 1-69. Disponible en: <https://goo.gl/dY5U1j> [Acceso 25 Marzo 2018].
- Cejas, M., y Grau, C. (2007). *La formación de los recursos humanos. Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales*. Trabajo presentado en El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, España. Disponible en: <https://goo.gl/7YE4xp> [Acceso 12 Diciembre 2017].
- Creswell, J. y Creswell, J. (2017). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5 ed. London: SAGE Publications Inc.
- Cuesta, A. (2005). Competencias clave de la empresa, brechas y outsourcing. *Ingeniera Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*, 26 (1), pp. 3-12. Disponible en: <https://goo.gl/2MMMBR> [Acceso 05 Marzo 2018].
- Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Dominguez, A., Tafur, L. y Giraldo, J. (2017). Propuesta de Flipped Classroom para el desarrollo de las competencias genéricas en estudiantes de ingeniería. *Ingenierías USBMed*, 8 (1), pp. 1-6. Disponible en: <https://goo.gl/8jN523> [Acceso 17 Enero 2018].
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20 (1), pp. 7-43. Disponible en: <https://goo.gl/68zg0U> [Acceso 27 Febrero 2018].
- Escorcia, L. (2014). *Plan de sucesión y programa de desarrollo para la gerencia comercial nacional de Dialsa S.A.* (Tesis de maestría, Universidad de la Sabana, Chía). Disponible en: <https://goo.gl/nNcJM7> [Acceso 16 Febrero 2018].
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 31 (s.n.), 83-106. Disponible en: <https://goo.gl/vDd5op> [Acceso 17 Febrero 2018].
- Hall-Ellis, S. (2015). Succession planning and staff development – a winning combination. *Bottom Line* 28 (3). pp. 95-98. Disponible en: <https://goo.gl/XyuEAK> [Acceso 24 Marzo 2018].
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6^{ta} ed). Disponible en: <https://goo.gl/S3KoLa> [Acceso 18 Enero 2018].
- Massa, C. (2014). *Metodología para la elaboración de un plan de formación para el profesorado de los grupos de alto rendimiento académico en la Universitat Politècnica de Valencia*. (Tesis de maestría, Universitat Politècnica de Valencia, Valencia). Disponible en: <https://goo.gl/oQ6WJ4> [Acceso 05 Diciembre 2017].
- Morillo, B. (2012). Gestión del talento humano por competencias. Una aproximación teórica en el contexto de la nueva universidad politécnica Andrés Bello Blanco. *Gestión y Gerencia*, 6 (2), pp. 48-69. Disponible en: <https://goo.gl/JMwDsp> [Acceso 22 Enero 2018].

- Morse, J. Edi. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- Moscoso, T. (2007). *Plan de sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un modelo de competencias*. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Quito). Disponible en: <https://goo.gl/Eriik3> [Acceso 05 Diciembre 2017].
- Oficina Internacional del Trabajo OIT. (2010). *Formulación de una política nacional sobre el desarrollo de competencias laborales*. Disponible en: <https://goo.gl/gDd5Mv> [Acceso 12 Noviembre 2017].
- Rábago, E. (2011). *Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Coruña, España: Netbiblo.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7^{ma} Ed. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Santamaría, E. y Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35 (2), pp. 1-11. Disponible en: <http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen35/tomo2/SucesionenlasEmpresasFamiliares.pdf> [Acceso 25 Febrero 2018].
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Trigo, E. (2017). *Procesos creativos en investigación cualitativa III. Encarnado la investigación*. España-Colombia: Instituto Internacional del Saber.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias* (2^{da} ed). Disponible en: <https://goo.gl/zy4ELW> [Acceso 12 Diciembre 2017].