



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARÍA BELÉN ARGÜELLO TAPIA, C.C.: 1715869564 Y VERÓNICA PATRICIA SILVA PADILLA, C.C.: 1711952166**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA LAS ÁREAS DE NEGOCIO FINANCIERO Y CONTROL DE MUTUALISTA PICHINCHA”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Octubre 2013

MARÍA BELÉN ARGÜELLO TAPIA

C.C.: 1715869564

VERÓNICA PATRICIA SILVA PADILLA

C.C.: 1711952166

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE RECURSOS HUMANOS**

**“Propuesta de un modelo para la implementación de un Plan de Sucesión para las áreas
de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha”**

Verónica Patricia Silva Padilla

María Belén Argüello Tapia

DIRECTOR: Pablo Guzmán García

Quito, 2013

DEDICATORIA

A mi esposo Edison, mi gran amor y compañero. Gracias por la paciencia y el apoyo; por las malas noches y los sacrificios que me permitieron alcanzar este logro.

A mi hijo Elías: inspiración y luz. El acompañante de largas jornadas de clases y deberes desde mi vientre, cómplice de esta meta, incluso cuando su existencia era solo parte de un hermoso sueño.

Belén.

Para Andrés, mi fiel compañero, quien hizo de mis metas las suyas, parte fundamental en este trabajo, dueño de mi corazón.

Para Isaac Andrés, el milagro de mi vida, la bendición de Dios, sonrisa de mi existencia, mi hijo amado.

Paty.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.2. MISIÓN	3
1.3. VISIÓN	3
1.4. VALORES.....	4
1.5. MERCADO OBJETIVO Y PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTIVIDAD	4
1.6. ORGANIGRAMA	5
1.7. ÁREAS DE ESTUDIO	10
1.8. ACCIONES ESTRATÉGICAS	12
1.9. COBERTURA GEOGRÁFICA	15
1.10. GESTIÓN DEL TALENTO	15
1.11. PROBLEMÁTICA ACTUAL.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. PLANES DE SUCESIÓN Y PLANES DE CARRERA	23
2.2. ALTOS POTENCIALES	26
2.3. PLANES DE SUCESIÓN Y ALTOS POTENCIALES	27
2.4. EL POTENCIAL Y SU DIFERENCIA CON EL DESEMPEÑO	29
2.5. EL POTENCIAL Y SU EVALUACIÓN	30

2.6. POSICIONES CLAVE	36
2.7. MAPAS ESTRATÉGICOS	37
2.8. DESARROLLO DE PERSONAS	39
2.9. RETENCIÓN	46
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	50
3.1. INTRODUCCIÓN	50
3.2. PRÁCTICAS RECOPIADAS.....	52
3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVES.....	53
3.2.2. REEMPLAZO DE POSICIONES CLAVES Y SUCESIONES	54
3.2.3. MEDICIÓN DEL TALENTO Y DEL POTENCIAL	55
3.2.4. SUCESORES Y POTENCIALES	57
3.2.5. DESARROLLO DEL GRUPO DE SUCESORES.....	58
3.2.6. RETENCIÓN DEL GRUPO DE SUCESORES	58
3.2.7. COMUNICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO.....	59
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	61
4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	61
4.2. METODOLOGÍA	62
4.3. IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVES.....	63
4.3.1. DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO	64

4.3.2 PONDERACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70
4.3.3. VALORACIÓN DE POSICIONES CLAVES.....	76
4.3.4. VALIDACIÓN DE POSICIONES CLAVES.....	83
4.4. MODELO PARA IDENTIFICAR COLABORADORES CON ALTO POTENCIAL EN MUTUALISTA PICHINCHA	87
4.4.1. FACTOR 1: PATRÓN DE DESEMPEÑO.....	89
4.4.2. FACTOR 2: INNOVACIÓN E INICIATIVA	91
4.4.3. FACTOR 3: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	94
4.4.4. FACTOR 4: HABILIDAD DE RELACIONAMIENTO O CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES.....	96
4.4.5. FACTOR 5: REPUTACIÓN GANADA.....	99
4.5. DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA MEDIR POTENCIAL EN MUTUALISTA PICHINCHA	100
4.5.1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DE MUTUALISTA PICHINCHA	101
4.5.2. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.....	103
4.5.3. FORMULARIO 360	104
4.5.4 Factores de potencial y herramientas de medición	111
4.6. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	116

4.6.1. PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS	116
4.6.2. APLICACIÓN DE EVALUACIONES	117
4.6.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL.....	117
4.6.4. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE POTENCIAL	119
4.6.5. ANÁLISIS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE RESULTADOS	125
4.6.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS CANDIDATOS CON ALTO POTENCIAL	127
4.7. PLAN DE SUCESIÓN	134
4.7.1. MEDICIÓN DEL AJUSTE PERSONA-PUESTO.....	134
4.7.2. SUCESIONES PARA POSICIONES CLAVE	139
4.8. COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO EN EL PLAN DE SUCESIÓN	167
4.9. ACCIONES DE DESARROLLO	169
4.10. SEGUIMIENTO	173
4.11 RETENCIÓN	174
4.12. MODELO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN	178
CAPÍTULO 5: MARCO CONCLUSIVO	179
5.1 Conclusiones	179
5.2 Recomendaciones.....	181
BIBLIOGRAFÍA	184

ANEXOS.....	191
-------------	-----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: ORGANIGRAMA GENERAL	6
Ilustración 2: ORGANIGRAMA DIRECCIÓN NEGOCIOS FINANCIEROS	7
Ilustración 3: ORGANIGRAMA GERENCIA DE CANALES – NEGOCIO FINANCIERO	8
Ilustración 4: ORGANIGRAMA DIRECCIÓN FINANZAS – CONTROL.....	9
Ilustración 5: ORGANIGRAMA GERENCIA DE RIESGOS - CONTROL.....	10
Ilustración 6: COMPARATIVO DE ÍNDICE DE CLIMA LABORAL MUPI	21
Ilustración 7: MODELO POTENCIAL HUDSON	33
Ilustración 8: MODELO POTENCIAL EMPRESA AGUA POTABLE	35
Ilustración 9: BRECHAS DEL APRENDIZAJE	40
Ilustración 10: MATRIZ POTENCIAL Y DESEMPEÑO 9 BOX GRID	56
Ilustración 11: RESUMEN IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVES	64
Ilustración 12: MAPA ESTRATÉGICO	67
Ilustración 13: RESUMEN DEL DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO	70
Ilustración 14: FACTORES DE MEDICIÓN DE POTENCIAL MUPI.....	88
Ilustración 15: CRITERIOS DE SELECCIÓN ALTOS POTENCIALES	123
Ilustración 16: RESULTADOS CONSOLIDADOS DE POTENCIAL	127
Ilustración 17: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 4.....	129
Ilustración 18: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 15.....	130
Ilustración 19: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 10.....	132

Ilustración 20: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 6.....	133
Ilustración 21: NIVELES DE BRECHAS DE COMPETENCIAS.....	140
Ilustración 22: PESOS DE MEDICIÓN GERENTE DE PRODUCTO.....	141
Ilustración 23: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE PRODUCTO	142
Ilustración 24: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE PRODUCTO.....	144
Ilustración 25: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE PRODUCTO	145
Ilustración 26: PESOS DE MEDICIÓN GERENTE DE MIS	146
Ilustración 27: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE MIS	147
Ilustración 28: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE MIS.....	149
Ilustración 29: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE MIS	150
Ilustración 30: PESOS DE MEDICIÓN GERENTE DE RIESGOS	151
Ilustración 31: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE RIESGOS.....	152
Ilustración 32: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE RIESGOS	153
Ilustración 33: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE RIESGOS.....	154
Ilustración 34: PESOS DE MEDICIÓN DIRECTOR DE FINANZAS.....	155
Ilustración 35: BRECHAS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE FINANZAS	156
Ilustración 36: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE FINANZAS	157
Ilustración 37: PLAN DE SUCESIÓN DIRECTOR DE FINANZAS	158
Ilustración 38: PESOS DE MEDICIÓN DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS.....	159
Ilustración 39: BRECHAS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS	160

Ilustración 40: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS	161
Ilustración 41: PLAN DE SUCESIÓN DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS	162
Ilustración 42: PESOS DE MEDICIÓN DEL CARGO DIRECTOR DE GERENTE DE CANALES	162
Ilustración 43: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE CANALES.....	163
Ilustración 44: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE CANALES	164
Ilustración 45: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE CANALES.....	165
Ilustración 46: MODELO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: VALORACIÓN DE CARGOS	16
Tabla 2: MATRIZ DE INFORME DE TALENTO.....	18
Tabla 3: MODELO DE POTENCIAL JAIME MORENO	31
Tabla 4: CUADRO DE METODOLOGÍA.....	62
Tabla 5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÁREAS NEGOCIO FINANCIERO Y CONTROL	66
Tabla 6: RESUMEN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO ...	69
Tabla 7: RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SUS PESOS PARA VALORACIÓN DE CARGOS	75
Tabla 8: GRADOS DE MEDICIÓN PARA POSICIONES CLAVES.....	76
Tabla 9: CUADRO PARA VALORAR POSICIONES CLAVE	77
Tabla 10: TABLA DE VALORACIÓN DE POSICIONES CLAVE	78

Tabla 11: EJEMPLO DE CUADRO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR OBJETIVO	
ESTRATÉGICO.....	79
Tabla 12: EJEMPLO DE VALORACIÓN DE CARGOS.....	79
Tabla 13: EJEMPLO SUMA DE VALORES PONDERADOS	80
Tabla 14: RESULTADOS VALORACIÓN DE CARGOS / NEGOCIO FINANCIERO.....	81
Tabla 15: RESULTADOS VALORACIÓN DE CARGOS / CONTROL - FINANZAS.....	82
Tabla 16: RESULTADOS VALORACIÓN DE CARGOS / CONTROL - RIESGOS	82
Tabla 17: POSICIONES CLAVE PRELIMINARES.....	83
Tabla 18: CLASIFICACIÓN DE POSICIONES	84
Tabla 19: RESUMEN DE POSICIONES CLAVE ESTRATÉGICAS	84
Tabla 20: RESUMEN FACTORES DE MEDICIÓN DE POTENCIAL MUPI	89
Tabla 21: RESUMEN APTITUDES EMOCIONALES INTELIGENCIA EMOCIONAL	97
Tabla 22: ADJETIVOS LA VENTANA DE JOHARI	107
Tabla 23: RESUMEN DE VOTACIÓN DE LOS ADJETIVOS DEL PERFIL DE POTENCIAL	
.....	108
Tabla 24: RESUMEN ADJETIVOS DEL PERFIL DE POTENCIAL	109
Tabla 25: TABLA DE CALIFICACIÓN REPUTACIÓN GANADA	110
Tabla 26: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR PATRÓN DE DESEMPEÑO	112
Tabla 27: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
.....	113
Tabla 28: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR DE INNOVACIÓN	114

Tabla 29: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR DE CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES.....	115
Tabla 30: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR REPUTACIÓN GANADA ...	115
Tabla 31: RESUMEN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL	118
Tabla 32: RESULTADOS GENERALES DE POTENCIAL.....	120
Tabla 33: MATRIZ DE RESULTADOS DE POTENCIALES	124
Tabla 34: CUADRO DE CORRELACIÓN DE RESULTADOS	126
Tabla 35: CUADRO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS DE POTENCIAL	127
Tabla 36: CUADRO DE RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 4	129
Tabla 37: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 15	130
Tabla 38: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 10	131
Tabla 39: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 6	133
Tabla 40: CUADRO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS.....	136
Tabla 41: CUADRO DE MEDICIÓN DE EDUCACIÓN FORMAL.....	137
Tabla 42: CUADRO DE MEDICIÓN DEL TIEMPO PROMEDIO POR ASCENSO.....	138
Tabla 43: CUADRO DE VALORACIÓN DEL PARÁMETRO DE TRAYECTORIA.....	139
Tabla 44: RESULTADOS DE COMPETENCIAS GERENTE DE PRODUCTO	142
Tabla 45: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE PRODUCTO	143
Tabla 46: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE PRODUCTO	145
Tabla 47: RESULTADOS EN COMPETENCIAS GERENTE DE MIS	147
Tabla 48: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE MIS	148
Tabla 49: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE MIS	149

Tabla 50: RESULTADOS EN COMPETENCIAS GERENTE DE RIESGOS.....	151
Tabla 51: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE RIESGOS	153
Tabla 52: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE RIESGOS	154
Tabla 53: RESULTADOS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE FINANZAS.....	155
Tabla 54: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE FINANZAS.....	157
Tabla 55: RESULTADOS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS	159
Tabla 56: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS.	160
Tabla 57: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS	161
Tabla 58: RESULTADOS EN COMPETENCIAS GERENTE DE CANALES.....	163
Tabla 59: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE CANALES.....	164
Tabla 60: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE CANALES.....	165
Tabla 61: RESUMEN PLAN DE SUCESIONES	166
Tabla 62: RESUMEN DE CANDIDATOS Y BRECHAS	169
Tabla 63: RESUMEN POLÍTICA SALARIAL MUPI	177

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

El 23 de mayo de 1961, el presidente José María Velasco Ibarra expidió el decreto que creó el mutualismo en el Ecuador, dando origen al nacimiento de Mutualista Pichincha, una de las instituciones financieras más importantes de su género, que empezó sus operaciones el 01 de noviembre de 1961. (Mutualista Pichincha, 2012).

Mutualista Pichincha inició su labor con la finalidad de promover el ahorro para vivienda. Desde entonces, ha operado como una entidad privada bajo el control de la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas; y, a partir del 12 de mayo de 1994, bajo la Ley General de Instituciones Financieras. (Mutualista Pichincha, 2012).

Siendo una institución líder en el desarrollo de proyectos y soluciones de vivienda en el Ecuador, busca mejorar sus procesos mediante el mejoramiento continuo, y para ello constantemente realiza su planeación estratégica, para identificar objetivos que le permitan cumplir su Visión: *“Vivienda y Calidad de Vida alcanzable para todos”*. (Mutualista Pichincha, 2010).

1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo fundamental de toda planeación estratégica es definir un conjunto de objetivos o metas a largo plazo que cumplan con el propósito de “crear valor” para la compañía o institución. El “crear valor” representa los atributos que las empresas, áreas o departamentos generan través de sus productos y/o servicios para crear fidelidad y

satisfacción en sus clientes, de tal forma, que esto impulse a la empresa a obtener mayores beneficios económicos y mejor posición en el mercado, además de propiciar que esto sea sostenible en el tiempo. (EKOS, 2010).

La creación de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos y establecer los inductores, indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia de la organización, para esto es importante conocer dicha estrategia para ejecutarla y desarrollarla con iniciativas y planes que permitirán obtener resultados trascendentales. (EKOS, 2010).

La estrategia es el medio que permite alcanzar la visión de la manera más eficiente, ya que describe de qué forma se creará valor para los accionistas y clientes. Debe ser conocida por toda la organización a fin de que todos se alineen en su consecución. (EKOS, 2010).

En el 2010 Mutualista Pichincha realiza su planeación estratégica para el periodo 2010-2012, aplicando la metodología BLUE OCEAN (Océano Azul). Según lo que manifiesta el Ing. Marcelo López, Presidente del Directorio, en el Editorial de la Memoria de Responsabilidad Social de Mutualista Pichincha 2010:

“La metodología BLUE OCEAN analiza la curva de valor para los clientes, uno de nuestros principales grupos de interés. Con estos insumos definimos un mapa estratégico que será la ruta de navegación en los próximos tres años.” (Mutualista Pichincha, 2010, pág. 3).

El Mapa Estratégico de Mutualista Pichincha fue difundido a todo el personal en este mismo año mediante reuniones que realizó la Gerencia General directamente con los empleados.

1.2. MISIÓN

La misión es una declaración del propósito y de la razón de ser de la organización, en la que se describe qué necesidades pretende satisfacer la empresa y como lo hará. Debe permanecer en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio estratégico. (EKOS, 2010).

La misión de Mutualista Pichincha es: *“Entregar a nuestros clientes soluciones financieras e inmobiliarias eficientes, ejecutadas con responsabilidad social empresarial.”* (EKOS, 2010).

1.3. VISIÓN

La visión es el máximo sueño de una organización, el lugar a donde pretende llegar con su accionar en el largo plazo, aprovechando todos sus recursos. Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la empresa deben procurar llegar con su trabajo diario. (EKOS, 2010).

La visión de Mutualista Pichincha es: *“Vivienda y calidad de vida alcanzable para todos.”* (EKOS, 2010).

1.4. VALORES

Los valores son el conjunto de principios y creencias que guían el accionar de una empresa, son el pilar de la cultura organizacional. (EKOS, 2010).

Los valores de Mutualista Pichincha son (EKOS, 2010):

- *Honestidad.*
- *Equidad.*
- *Lealtad.*
- *Dedicación.*
- *Confidencialidad.*
- *Calidad en Servicio.*
- *Responsabilidad Social Empresarial.*

1.5. MERCADO OBJETIVO Y PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTIVIDAD

El mercado objetivo de Mutualista Pichincha son las familias ecuatorianas de clase socio-económica media, media baja y baja, residentes en el Ecuador y migrantes que viven en otros países, y las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios de vivienda. (Mutualista Pichincha, 2011).

Actualmente, cuenta con dos líneas negocios: Inmobiliario y Financiero. **La línea de negocio inmobiliario** ofrece viviendas a través de la gestión directa de proyectos, y de la comercialización de bienes de terceros. (Mutualista Pichincha, 2011).

9,890 viviendas propias construidas
desde 1970

1,301 lotes, oficinas y locales
comerciales construidos desde 1970

El **negocio financiero**, por su lado, ofrece productos y servicios que promueven el ahorro y que facilitan el financiamiento y adquisición de vivienda. (Mutualista Pichincha, 2011).

USD 248,4 millones en activos crediticios	USD 457,1 millones en activos financieros administrados	35,255 operaciones de crédito activas
--	--	--

Adicionalmente, Mutualista Pichincha ofrece **otros servicios**: tarjeta de crédito, en alianza con MasterCard; tarjeta de débito; transacciones on-line como consultas, transferencias, pagos de servicios públicos, etc., a través de la web., (Mutualista Pichincha, 2011).

1.6. ORGANIGRAMA

A continuación, se presenta el organigrama general de Mutualista Pichincha (Mutualista Pichincha, 2013):

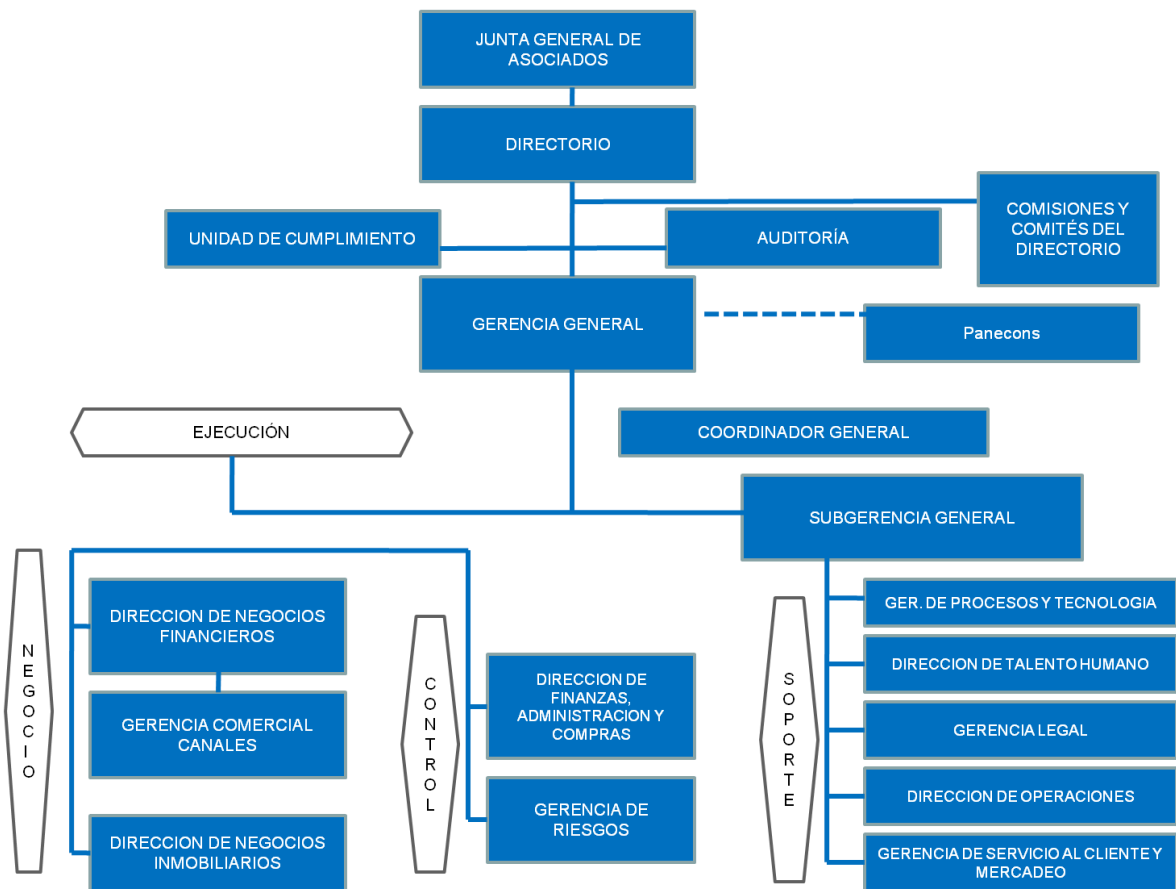


Ilustración 1: ORGANIGRAMA GENERAL
Fuente: Documentación Mutualista Pichincha

La presente investigación está enfocada en el Negocio Financiero y su área de Control Interno que comprende la Dirección de Finanzas y la Gerencia el área de Riesgos, áreas centrales y estratégicas de Mutualista Pichincha. A continuación, sus organigramas:

Negocio Financiero (Mutualista Pichincha, 2013)

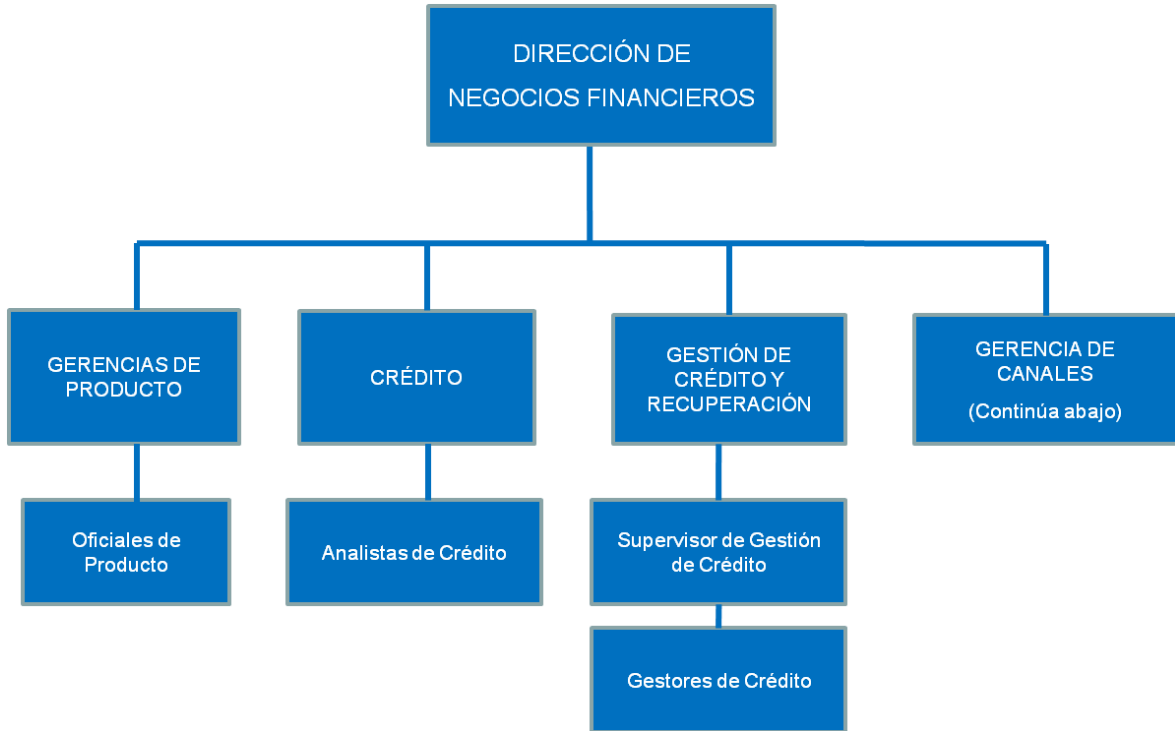


Ilustración 2: ORGANIGRAMA DIRECCIÓN NEGOCIOS FINANCIEROS
Fuente: Documentación Mutualista Pichincha

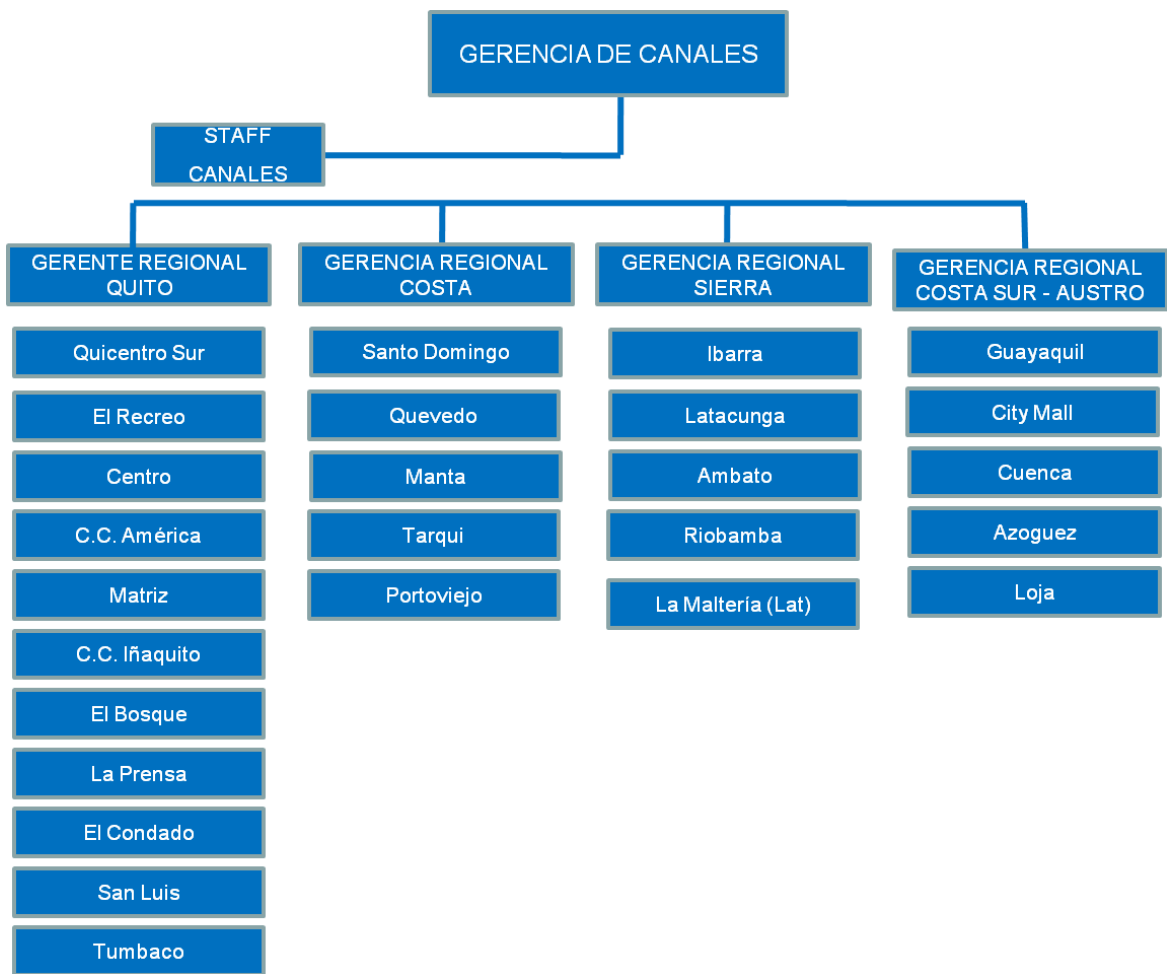


Ilustración 3: ORGANIGRAMA GERENCIA DE CANALES – NEGOCIO FINANCIERO
Fuente: Documentación Mutualista Pichincha

Control (Mutualista Pichincha, 2013)

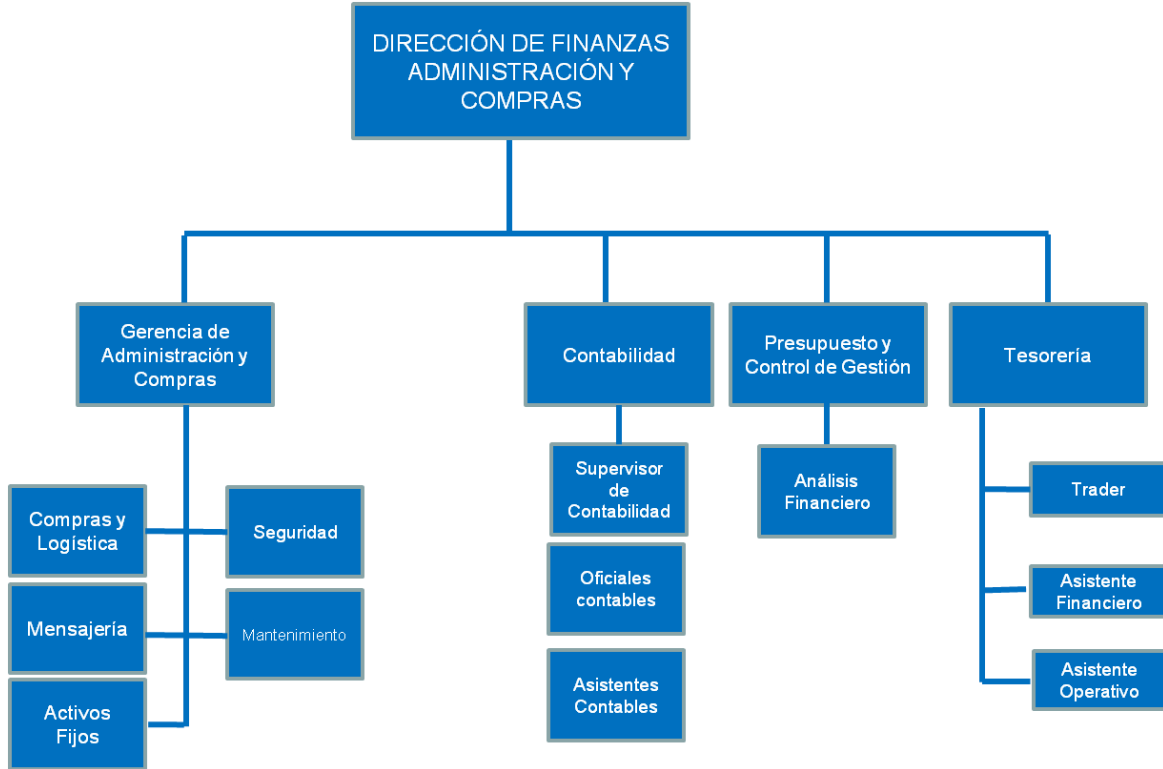


Ilustración 4: ORGANIGRAMA DIRECCIÓN FINANZAS – CONTROL
Fuente: Documentación Mutualista Pichincha

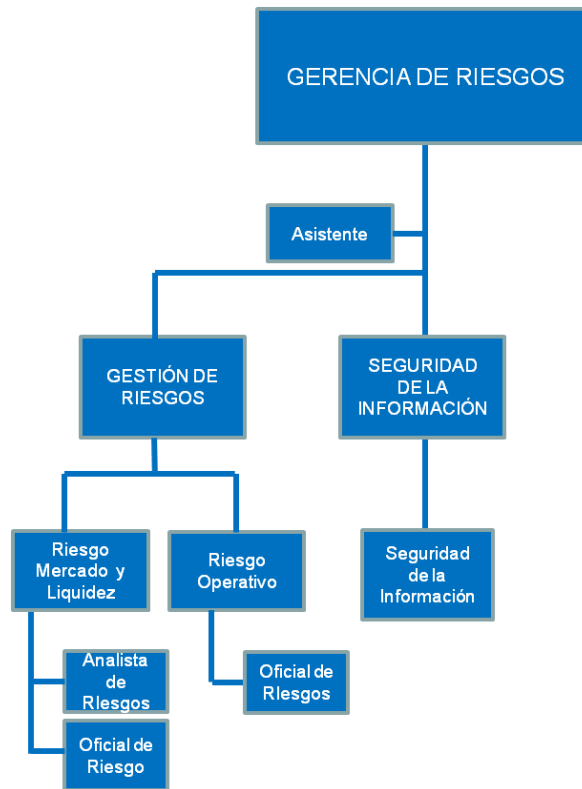


Ilustración 5: ORGANIGRAMA GERENCIA DE RIESGOS - CONTROL
Fuente: Documentación Mutualista Pichincha

1.7 ÁREAS DE ESTUDIO

Negocio Financiero

El Negocio Financiero es uno de los dos ejes fundamentales del negocio de la Institución. Está enfocado en la captación de recursos financieros, en la colocación de créditos de consumo, comerciales y microcrédito; además en dar financiamiento de vivienda con garantía hipotecaria. (Mutualista Pichincha, 2011).

El Negocio Financiero se complementa con el otro eje de Mutualista Pichincha, que es el Negocio Inmobiliario, enfocado a la construcción de proyectos habitacionales.

La gestión de los productos de crédito está orientada a la generación de cartera de vivienda y, acorde a los objetivos estratégicos y presupuestarios de la Mutualista, a un incremento en la participación del portafolio de consumo.

Mutualista Pichincha es uno de los dos mayores generadores de crédito de vivienda del Ecuador dentro del sistema financiero privado. Sin embargo, existe una masiva oferta de crédito estatal a través del BIESS y del Banco del Pacífico, la cual representa un 60% del mercado de financiamiento hipotecario del país, principalmente por las condiciones de tasa y plazo, difíciles de igualar. (Mutualista Pichincha, 2010).

En este contexto, los resultados obtenidos, hasta el momento, por Mutualista Pichincha se deben a la aplicación de una estrategia orientada a conservar la cuota de mercado del crédito hipotecario y a defender los ingresos del rendimiento de portafolio crediticio en el caso de cartera de consumo. (Mutualista Pichincha, 2010).

Gerencia de Finanzas

La Gerencia de Finanzas se encarga de buscar la mejor manera de invertir y precautelar los recursos de los clientes de Mutualista Pichincha. Además es la encargada de llevar a cabo procesos de titularización.

Gerencia de Riesgos

La Gerencia de Riesgos se encarga de la gestión de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos inherentes al negocio, con el propósito de establecer los perfiles de riesgo y el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el

desarrollo del negocio, además de definir los mecanismos para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración. (Maldonado, 2009).

1.8. ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación, se detallan las acciones estratégicas que se definieron en la Planeación Estratégica 2010 para las áreas de estudio del presente trabajo:

Negocio Financiero (EKOS, 2010)

- Fortalecer la línea de negocio de financiamiento al constructor como fuente de hipotecas e impulsador del negocio inmobiliario.
- Empezar una estrategia que permita recuperar los ingresos financieros a niveles de contribución del 2006 en un período de 3 años.
- Modificar la estructura del activo crediticio, incrementando el peso de las líneas de consumo e incorporando microcrédito mediante alianzas o asociaciones estratégicas.
- La línea de atención a migrantes debe evolucionar hacia una línea de negocio. Incorporar instancias para la gestión de: innovación, aseguramiento de calidad y desarrollo de proyectos.
- Incorporar modelos comerciales alternos a los tradicionales.

- Redefinir los requerimientos de gestión de canales de comercialización, internos y externos.

Microcrédito (EKOS, 2010)

- Incorporación rápida de portafolios mediante la compra de cartera y asociación estratégica con originadores especializados.
- Desarrollar una marca paralela que identifique al producto, con el respaldo de Mutualista Pichincha.

Estructura (EKOS, 2010)

- Redefinir el ámbito de gestión de las gerencias de producto.
- Profundizar el modelo de enlaces con recursos a tiempo completo: Legal, Información Gerencial (MIS), Procesos, Marketing.
- Ratificar el concepto de externalización como mecanismo de gestión. Evaluar la profundización del concepto hacia las tareas de operación y procesamiento.
- Fortalecer la estructura de gestión de portafolios para asegurar la calidad de los mismos y los ingresos provenientes de la cartera administrada.

Finanzas (EKOS, 2010)

- Fortalecer, consolidar y mantener el liderazgo como los mayores generadores de titularizaciones del país.

- Obtener alianzas estratégicas con otras IFI's y otros actores con el fin de promover una titularización a nivel internacional, buscando así recursos fuera del país.
- Conseguir nuevos convenios con el IESS y sector público que aseguren fuentes estables de fondeo y permitan mantener una adecuada generación de utilidad.
- Consolidar una estrategia de manejo tributario adecuada que integre tanto las áreas de planeación como las de seguimiento legal y financiero, con el fin de que los resultados finales sean favorables a los intereses de la institución.
- Desarrollar e implementar un sistema automatizado de facturación que permita generar de manera ágil y exacta facturas para todos los servicios que presta la institución.
- Revisar y optimizar los procesos de elaboración e implementación de los procesos de cierre para los balances diarios, mensuales y anuales de acuerdo a exigencias de la SBS.

Riesgos (EKOS, 2010)

- Estructurar y reforzar el área de Riesgos para incluir manejo adecuado de riesgo operativo y continuidad de negocio.

1.9. COBERTURA GEOGRÁFICA

Mutualista Pichincha cuenta con cobertura nacional, con presencia en 13 ciudades, con 25 agencias: 11 en Quito y 14 en provincias. La oficina matriz está ubicada en la ciudad de Quito. (Mutualista Pichincha, 2011).

1.10. GESTIÓN DEL TALENTO

Mutualista Pichincha conforme ha ido creciendo estructuralmente, ha visto la necesidad de conformar equipos de trabajo más eficientes y especializados. Es así, que en la década de los 80 crea el Departamento de Recursos Humanos que estaba encargado del manejo administrativo y de servicios de toda la institución. (Mutualista Pichincha, 2010).

Con el desarrollo y crecimiento del mercado se fortalece este departamento, con un enfoque basado en la importancia del recurso humano en el desarrollo de la organización. Es así, que se reestructura el área y se la denomina “Área de Talento Humano”, con tendencias de gestión por competencias y sistemas remunerativos estructurados. (Mutualista Pichincha, 2010).

Valoración de Cargos y Análisis Salarial

A inicios del 2000, Mutualista Pichincha incorpora a su análisis salarial, una metodología de valoración de cargos donde se evalúan seis factores: educación formal y conocimientos especializados; experiencia necesaria; responsabilidad del cargo; control

de resultados; complejidad y dirección; relaciones funcionales – negociación; y, condiciones de trabajo y/o riesgos físicos. (Mutualista Pichincha, 2010).

De esta manera, se incorpora una estructura de responsabilidades que, de acuerdo a la valoración respectiva del cargo, se ubica en seis niveles: (Mutualista Pichincha, 2012).

NIVEL	DESCRIPCION
NIVEL A	Auxiliares
NIVEL B	Asistentes
NIVEL C	Oficiales
NIVEL D	Analistas
NIVEL E	Jefes Coordinadores
NIVEL F	Gerentes Ejecutivos

Tabla 1: VALORACIÓN DE CARGOS
Fuente: Mutualista Pichincha

Con esta estructura establecida, cada dos años se realiza una revisión de todos los cargos y sus puntos de valoración. En el caso de que los cargos incrementen responsabilidad en sus tareas o que por estructura organizacional se requieran cargos nuevos, se realiza la actualización respectiva. (Mutualista Pichincha, 2012).

Cada año con la preparación y planeación del nuevo presupuesto se establece una Política Salarial de Remuneración de acuerdo al movimiento del mercado y a las políticas internas establecidas para incrementos salariales, con esto se trata de mantener a los colaboradores dentro de un sistema salarial competitivo en un contexto de equidad interna. (Mutualista Pichincha, 2012).

Gestión por competencias

En el 2002, se realizó en Mutualista Pichincha el levantamiento del Diccionario de Competencias, las mismas que se enfocan en el desarrollo de liderazgo, la alineación con los valores Institucionales y las competencias propias del cargo.

En base a estas, se establecen los perfiles para cada cargo con las competencias culturales, de habilidad y destrezas y las competencias técnicas específicas de la posición. (Mutualista Pichincha, 2010).

Con este modelo se construyó la Evaluación de Competencias de 360 grados, que permite evaluar a cada colaborador desde 3 perspectivas: la del jefe directo, la de sus pares y la de sus subordinados; además de contar con una autoevaluación.

Esta medición se realiza de manera anual en el mes de diciembre a toda la organización, y termina con una retroalimentación del supervisor y un análisis FODA del desempeño de cada colaborador. (Mutualista Pichincha, 2010).

Evaluación por objetivos

La Evaluación por objetivos se realiza de manera trimestral, y su propósito es medir el avance de los objetivos alineados a la estrategia de cada persona. El conjunto de indicadores a ser medidos están conformados por tres aspectos importantes (Mutualista Pichincha, 2012):

- **Reto:** Hacia que perspectiva está enfocado el reto.
- **Objetivo:** Detalle de la meta o propósito que se desea alcanzar.
- **Indicador:** Medición del cumplimiento del objetivo (cuantitativo).

Trimestralmente se realiza evaluación y seguimiento de estos indicadores y cada uno de ellos deberá tener un peso de importancia dentro de un total de 100 puntos. (Mutualista Pichincha, 2012).

Matriz de Informe de Talento

La Matriz de Informe de Talento está compuesta por las dos evaluaciones: 360 grados competencias y las evaluaciones por objetivos.

Esta matriz tiene cuatro cuadrantes en los que se ubican los empleados de acuerdo a sus 2 evaluaciones (Mutualista Pichincha - BUXIS):

Competencias (+) Desempeño (+)
Competencias (+) Desempeño (-)
Competencias (-) Desempeño (+)
Competencias (-) Desempeño (-)

Tabla 2: MATRIZ DE INFORME DE TALENTO
Fuente: Mutualista Pichincha

Remuneración variable

Para el año 2005, Mutualista Pichincha empieza a utilizar la metodología de remuneración variable, en la que se involucra a la mayoría de los cargos, a excepción de los vendedores inmobiliarios, que están sujetos a comisiones. (Mutualista Pichincha, 2010).

Esta remuneración está compuesta por 3 factores institucionales: el cumplimiento presupuestal de la entidad, el ahorro en gastos respecto a su proyección y la generación de valor agregado.

Adicionalmente, para el pago de la remuneración variable, se asocian estos factores con el cumplimiento de objetivos del cargo mediante la evaluación trimestral. (Mutualista Pichincha, 2012).

1.11. PROBLEMÁTICA ACTUAL

En la actualidad, Mutualista Pichincha cuenta con perfiles de competencias alineados a los requeridos por cada cargo, y con una estructura salarial y de remuneración variable que cumple con el propósito de *a igual responsabilidad, igual remuneración*. De esta forma se ha logrado que cada empleado tenga claro sus competencias y su banda salarial. (Mutualista Pichincha, 2012).

Mutualista Pichincha está convencida de la importancia del desarrollo del talento humano como eje primordial para el éxito de su negocio. Sin embargo, el nivel de rotación del personal preocupa al área de Talento Humano; de acuerdo con las estadísticas que lleva la empresa, en el 2011 hubo un 8% de rotación de personal calificado, es decir, de colaboradores pertenecientes a posiciones clave o críticas de la Mutualista. (Mutualista Pichincha, 2011).

De acuerdo con la Coordinadora de Talento Humano de la Mutualista, encargada de realizar la entrevista de salida al personal, se identificó que en algunos casos los

factores que llevaron a estos colaboradores a buscar otro trabajo fue la percepción de la falta de oportunidades internas y de crecimiento dentro de la empresa. Algunos señalaron que al haber vacantes en puestos estratégicos, no había la práctica de cubrir internamente estas posiciones, sino que se prefería traer de afuera a los nuevos ocupantes, y que les preocupaba no tener oportunidades de crecimiento en la organización. (Mutualista Pichincha, 2013).

En las mismas entrevistas, se identificó también que algunos colaboradores perciben que a pesar de que la Mutualista cuenta con dos herramientas de alto impacto para la medición del desempeño como son la evaluación de competencias y la evaluación de objetivos, estas todavía no han sido utilizadas como input para desarrollar el talento de los colaboradores o para ofrecerles planes de crecimiento profesional. (Mutualista Pichincha, 2013).

De acuerdo con la Coordinadora de Talento Humano, se trata de herramientas que todavía se están fortaleciendo e incorporando a la cultura de la organización.

Algunos líderes de la organización, manifiestan que ciertos cargos vacantes, han sido ocupados por candidatos provenientes de afuera de Mutualista Pichincha, debido a la falta de un programa de desarrollo del talento para contar con posibles sucesores que tengan el nivel de competencias y formación requeridos por estas posiciones.

Así también opinan que, esta situación, además de causar malestar entre los colaboradores, ha generado inconvenientes a la empresa al haber pérdida de continuidad en los proyectos durante la selección y adaptación de las personas externas que vienen a

ocupar los vacantes de cargos claves; sin mencionar, la problemática que causa la fuga de talentos.

De acuerdo con la Coordinadora de Talento de la Mutualista, lo ideal sería que las posiciones claves sean ocupadas por gente comprometida con la empresa, que conozca la cultura organizacional y el giro del negocio.

En la última Encuesta de Clima Laboral de la Mutualista Pichincha aplicada en el 2012, se observaron comentarios relevantes de los colaboradores respecto a espacios de mejoramiento sobre crecimiento y desarrollo profesional en la organización, los cuales se pueden observar en el **Anexo 1**. (Great Place to Work, 2012).

Así también, comparando los resultados del índice de clima laboral obtenidos en la última encuesta aplicada por la empresa Great Place to Work, se aprecia que ha habido una baja en los puntajes obtenidos en las dos últimas mediciones, aspecto que preocupa a sus directivos. (Great Place to Work, 2009 - 2011):

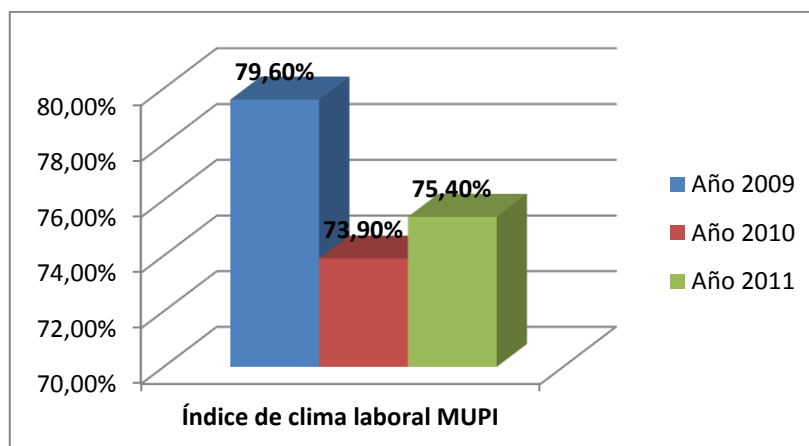


Ilustración 6: COMPARATIVO DE ÍNDICE DE CLIMA LABORAL MUPI
Fuente: Encuesta Laboral Great Place to Work 2012

Frente a esta situación, el área de Talento Humano ha visto la importancia de que Mutualista Pichincha cuente con un programa para identificar, desarrollar y retener posibles sucesores de puestos clave de las áreas medulares de la empresa, lo que motivó al desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. PLANES DE SUCESIÓN Y PLANES DE CARRERA

Para el desarrollo del presente proyecto es fundamental comprender la diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión; así, se inicia con la definición de **plan de carrera**.

Para Martha Alles (2009):

El plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, y las instancias que conformarán 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. (...)

En este esquema teórico se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y, en base a estos, diseñar actividades formativas de diferente tipo a fin de lograr que los participantes vayan cubriendo los diferenciales existentes entre los distintos puestos. (p. 41).

De acuerdo con Alles (2009), el plan de carrera es un programa aplicable en organizaciones de gran tamaño, con áreas conformadas por muchos colaboradores.

Otra definición a considerar es la proporcionada por Rodrigo Montealegre, gerente de capital humano de Mercer Colombia en una entrevista realizada por Portafolio.com (2011):

Un plan de carrera es un proceso asociado a la gestión del talento humano, planificado, definido, aprovisionado, socializado e intencional, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. (Montealegre, 2011)

Mientras que, para el consultor en temas de gestión de talento Dr. Félix Socorro (2004):

Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y esta se encuentra vacante, el individuo puede reclamar lo que le corresponde. (Socorro, 2004).

En cuanto a los **planes de sucesión**, Alles (2009) señala:

Es un programa organizacional, por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas

funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento a los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán. (p.49).

Según Martha Alles (2009), el objetivo es que la organización esté preparada en caso de ocurrir contingencias y de esta manera, resguardar el capital intelectual de la organización. Se enfoca en desarrollar a los posibles sucesores para que estén preparados para asumir posiciones clave.

De acuerdo con un artículo del portal Gestión.Org, se trata de:

Un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa. (Soto, 2012).

Por otra parte, Socorro afirma (Socorro, 2004):

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Las empresas que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en la búsqueda de coincidencias entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento (...). (Socorro, 2004)

En definitiva, después de revisar estas definiciones, se puede concluir que tanto los planes de carrera, como los de sucesión están enfocados en el desarrollo del talento. Por su parte, los planes de carrera brindan oportunidades de crecimiento a los colaboradores, basándose en un mapa o esquema de posibles cargos que el ocupante de una posición podría alcanzar en un futuro, una vez cumplidos los requisitos establecidos para ascender de un nivel a otro, ya sean de formación o de experiencia.

Los planes de sucesión, en cambio, están centrados en proveer a la empresa un contingente de sucesores para posiciones claves del negocio, en caso de que los ocupantes actuales de las mismas sean promovidos a otros cargos o dejen de pertenecer a la compañía, con el propósito de asegurar la continuidad de la empresa. Con este fin, se prepara a este contingente con planes de desarrollo.

2.2. ALTOS POTENCIALES

Martha Alles (2009) denomina al programa de Altos Potenciales como Personas Claves y señala que:

Un programa de estos consiste en seleccionar un grupo de personas, en base a criterios concretos y claramente definidos, para luego considerarlos como los preseleccionados para actividades especiales de formación, participación en

proyectos especiales, etc. Asimismo, serán las personas a ser consideradas en promociones, planes de sucesión, etc. Según sean sus características y condiciones particulares. (p. 42).

Según un artículo del portal RRHH Digital (2008):

Hudson, consultora global especializada en búsqueda y selección de personal y detección del talento recomienda a las empresas que desarrollen un programa formal de gestión de alto potencial para hacer frente a la nueva guerra por el talento que se avecina.

En contraste con el fenómeno de la “clonación de los actuales líderes” las compañías deberían identificar dentro de la propia organización a los empleados con alto potencial en las etapas iniciales de su carrera, permitiéndoles desempeñar su trabajo al máximo de sus posibilidades y crecer paso a paso hacia una categoría profesional superior. (RRHH Digital, 2008).

2.3. PLANES DE SUCESIÓN Y ALTOS POTENCIALES

De acuerdo con el modelo de Martha Alles (2009) para construir talento en las organizaciones, hay tres tipos de programas:

- **De sucesión y promociones:** Enfocados en abastecer a la organización de colaboradores preparados para asumir nuevas posiciones y retos. Forman parte los programas de carrera gerencial y especialista, diagramas de reemplazo, y planes de sucesión.

- **De desarrollo:** Permiten potenciar el talento de la gente y prepararlos para ofrecerles posiciones de mayor nivel, incluye planes de carrera, plan de jóvenes profesionales, y personas clave o altos potenciales.
- **De entrenamiento:** Propician que los integrantes de la organización adquieran competencias y conocimientos que les permitirán alcanzar determinados objetivos. Abarca programas como mentoring, jefe entrenador, y entrenamiento experto.

Alles (2009) establece que estos tres tipos de programas se relacionan entre sí. Por ejemplo, los planes de sucesión se abastecen de los programas de planes de carrera, carrera gerencial, jóvenes profesionales y personas claves o altos potenciales, y se potencian a través de entrenamiento experto, mentoring y jefe entrenador. (Alles M. , 2009).

Alles (2009) señala:

Los programas organizacionales para el desarrollo de personas “abastecen” de personas formadas y listas para asumir nuevos retos a los programas organizacionales que permiten contar con personas preparadas frente a posibles sucesiones y promociones.

Por último, las personas que se incorporan a los planes individuales (para alcanzar un nivel superior y para crear talento) están permanentemente relacionadas con los programas respectivos. Las acciones formativas están diseñadas en función de estos programas. (p. 49).

De acuerdo con Alles (2009), un programa de altos potenciales se justifica cuando está centrado en el desarrollo de las capacidades de los participantes con el objetivo de formarlos y prepararlos para asumir nuevas posiciones en un futuro no definido aún.

2.4. EL POTENCIAL Y SU DIFERENCIA CON EL DESEMPEÑO

Saracho (2011) afirma que:

El potencial es uno de esos conceptos que, al igual que el de talento se gestiona sin que exista una definición clara sobre lo que realmente es o debería ser. Una de las dificultades más comunes al momento de definir el potencial surge cuando se homologan los conceptos de competencia y potencial. Creemos que la mejor manera de comprender la diferencia entre ambos términos es asumiendo que el potencial representa la totalidad de las aptitudes o recursos que una persona posee, independiente del cargo o de una actividad determinada. Por otra parte, las competencias representan aquellas aptitudes o recursos que la persona utiliza o aplica para desempeñarse en cargo o actividad. (pág. 109).

Para David Fischman, escritor y consultor internacional en temas de liderazgo, recursos humanos y cultura empresarial, la diferencia que Michael Lombardo y Robert Eichinger, investigadores en el área de Recursos Humanos y creadores del modelo de competencias Lominger, establecen sobre desempeño y potencial es fundamental: “Una persona con alto desempeño alcanza sus metas, hace un buen trabajo y es bien evaluado

en su puesto. Una persona con alto potencial, en cambio, tiene gran capacidad de aprender y crecer en la organización.” (Fischman).

Según Hugo Zavala, consultor en Recursos Humanos, hay una diferencia importante entre la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial:

Con la Evaluación del Desempeño, sabremos el QUÉ ES. Observaremos el presente. Podremos controlar los desvíos. Seguir de cerca las modificaciones que se han implementado y cuál es el grado de aceptación que han tenido. Conocer la interacción o el trabajo en equipo y también la capacidad del supervisor para realizar su tarea específica como conductor del grupo.

El Análisis del Potencial, por su lado, nos informará acerca del QUÉ SERÁ. Anticiparemos el futuro. Por eso también se lo denomina Análisis del Desarrollo Futuro. Podremos armar los organigramas de reemplazo; las promociones; los planes de capacitación; ver cuál es el potencial que tiene cada empleado y en función de ello completar su Plan de desarrollo o Carrera Interna; determinar entre varios candidatos cuál es el mejor ubicado para acceder al ascenso. (Zavala).

2.5. EL POTENCIAL Y SU EVALUACIÓN

Existen varios criterios para evaluar el potencial de un colaborador. A continuación se ha recogido cuatro modelos de importantes y reconocidas firmas y consultores.

Para el Dr. Jaime Moreno Villegas (2010), hay ocho dimensiones que conforman el potencial y permiten su evaluación: patrón de logros, iniciativa, motivación exhibida,

capacidad de aprendizaje, habilidad de relacionamiento, reputación ganada, manejo de la complejidad e incertidumbre y pensamiento sistémico/estratégico. (Moreno Villegas, Presentación Identificación del Potencial, 2010).

Dimensión	Definición
Patrón de logros:	El nivel de desempeño de la persona a lo largo del tiempo.
Iniciativa:	Las contribuciones efectuadas por la persona y que van más allá de lo requerido por su puesto.
Motivación exhibida:	El grado de esfuerzo persistencia típicamente exhibidos por la persona en su trabajo a lo largo del tiempo.
Capacidad de aprendizaje:	Capacidad para aprender de manera rápida y efectiva de situaciones formales y de la experiencia acumulada.
Habilidad de relacionamiento	Grado en que la persona ha construido relaciones efectivas con personas y grupos externos a su área.
Reputación ganada:	Imagen y fama que la persona se ha ganado en la organización.
Manejo de la complejidad e incertidumbre:	Efectividad mostrada por la persona en situaciones difíciles, de tensión, ambigüedad e incertidumbre.
8. Pensamiento sistémico / estratégico:	Enfoque respecto a cómo debe ser efectuada la gestión de la organización; amplitud de perspectiva, consideración de variables conceptuales, análisis del entorno y énfasis en el futuro vs. presente.

Tabla 3: MODELO DE POTENCIAL JAIME MORENO
Fuente: Presentación sobre Potencial Jaime Moreno

Para la empresa consultora internacional de Recursos Humanos, Hudson, son cuatro los factores que permiten medir potencial: capacidad de aprendizaje, inteligencia emocional, coeficiente intelectual y actitud. (Fundació Factor Humà, 2008).

La consultora discrepa en evaluar competencias porque según sus estudios, las personas con alto potencial van adoptando nuevas habilidades y destrezas a medida que asumen nuevos retos y niveles en la organización, atravesando distintas fases y niveles de

desarrollo de competencias; por eso enfatiza que lo que se debe medir para identificar potencial, deben ser las cuatro características antes mencionadas. Según Hudson, traducido en el artículo de la página Web Factor Humá:

Si hay un elemento decisivo a la hora de distinguir entre los empleados con alto potencial y los demás tiene que ser la extraordinaria velocidad a la que pueden desarrollar los conocimientos, las habilidades y actitudes que necesitan para asumir las responsabilidades de una nueva posición. (Fundació Factor Humà, 2008).

En el siguiente cuadro, se muestran las características para identificar potencial de Hudson, con los distintos niveles de desarrollo de las mismas, de acuerdo con la fase en la que se encuentra el colaborador. Por ejemplo, un joven profesional con una fuerte capacidad de aprendizaje, mostrará inicialmente su deseo por aprender y acumular conocimientos técnicos, en una segunda etapa como profesional más consolidado, reflexionará sobre sus propias capacidades y consolidará su identidad profesional fortaleciendo sus áreas de desarrollo. (Fundació Factor Humà, 2008).

CUADRO 1. IDENTIFICACIÓN DE EMPLEADOS CON ALTO POTENCIAL						
FASE	JOVEN CON POTENCIAL		→ EMPLEADO AMBICIOSO	→ INVERSORES		
CATEGORÍA	Colaborador individual	Gestiona a otros	Gestiona a otros directores	Responsable funcional	Director de empresa	Responsable de grupo
COEFICIENTE	Análisis crítico	Conocimiento de procesos	Razonamiento conceptual	Razonamiento estratégico	Razonamiento intelectual	
INTELIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabaja en equipo (esfuerzo conjunto hacia metas comunes). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Convince a otros ● Inspira entusiasmo en torno a sus ideas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Armoniza diferentes departamentos (con distintos intereses y prioridades) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprensión de la jerarquía piramidal y de la red de personas. ● Experimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Delega autoridad ● Garantiza futuros líderes. 	
CAPACIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Deseoso de aprender (de acumular conocimientos técnicos especializados) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Madurez ● Consecución de una identidad profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexiona sobre sus propias capacidades ● Desarrollo de un profundo conocimiento de sí mismo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Compensa con fortalezas otros aspectos a desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se reinventa a sí mismo y a la organización 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● Proporciona feedback a otros ● Transmite conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Da y recibe feedback ● Proporciona coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crea equipo ● Se interrelaciona de forma afectuosa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Destaca y valora los éxitos de los demás 	
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none"> ● Logro de objetivos establecidos (alta frecuencia/velocidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establece objetivos para sí mismo y para otros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Logro de resultados de forma indirecta (guía a otros hacia los objetivos) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establece objetivos a corto plazo con vista a los de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios organizativos (escasa frecuencia y recurrencia) 	

Fuente: "High Potentials. Facts and Fictions". Hudson, 2008

Ilustración 7: MODELO POTENCIAL HUDSON

Fuente: Artículo Diez principios para introducir un programa de gestión de alto potencial, 2008

Un tercer criterio consultado sobre la identificación de potencial tiene la consultora Korn Ferri que trabaja con la metodología de Lominger, cuyo enfoque se basa en la medición de la competencia Aprendizaje al Vuelo o Learning Agility.

Esta metodología tiene su sustento en el estudio de Lombardo y Eichinger que establece que el aprendizaje activo o al vuelo, está altamente relacionado con las probabilidades de promoción de una persona ya que permite identificar su disposición para adaptarse rápidamente a los cambios y retos que se le presenten. (Portafolio.co, 2012).

Esta firma ha desarrollado una herramienta denominada Choices en la que se evalúan los siguientes factores clave de esta competencia (Portafolio.co, 2012):

1. Agilidad mental: se refiere a la curiosidad que tiene la persona por aprender sobre diversas temáticas, leer sobre distintas temas; tiene muchas entreteniciones.

No se asusta ante temas o situaciones complejas o poco claras, al contrario, las busca y las resuelve con éxito.

2. Agilidad personal: está muy relacionada con el concepto de inteligencia emocional y se refiere a la habilidad que tiene una persona para identificar el impacto que sus acciones están teniendo en otros, el saber identificar y leer esta reacciones, y poder ajustar su propio comportamiento y la forma cómo se está relacionando con los otros.

3. Agilidad de cambio: es la persona a la que le gusta experimentar continuamente. No está contenta con el status quo, busca la forma de hacer las cosas de otra manera, tiene la capacidad de liderar el cambio, lo busca, y tiene la habilidad de inspirar a otros para enfrentar este tipo de situaciones.

4. Agilidad de resultados: es la capacidad de dar resultados en situaciones particularmente difíciles, donde no todo el mundo tiene la habilidad de actuar allí a su máximo nivel. Logra resultados exitosos trabajando en equipo.

5. Agilidad de autoanálisis: es la persona que está abierta a la retroalimentación, dispuesta a analizar sus éxitos y fracasos; siempre está buscando conocerse mejor a sí misma y saber cómo puede hacer cada tema que asume de una manera más eficiente y completa. (Portafolio.co, 2012).

Finalmente, se encontró un cuarto criterio presentado durante el Curso *Gestión de las Compensaciones Basados en Competencias* dictado en la ciudad de Quito el 17 y 18 de octubre de 2012 por María Eugenia Martínez, en el que como parte del tema *Cómo Compensar a las personas de Alto Potencial*, se presentó el modelo de la Empresa de Agua Potable de Argentina.

En la propuesta de esta empresa pública, se establecen como factores de potencial: capacidad de aprendizaje, impulso, socialización, capacidad de adaptación y la visión prospectiva y pragmática. (Martínez, 2012).

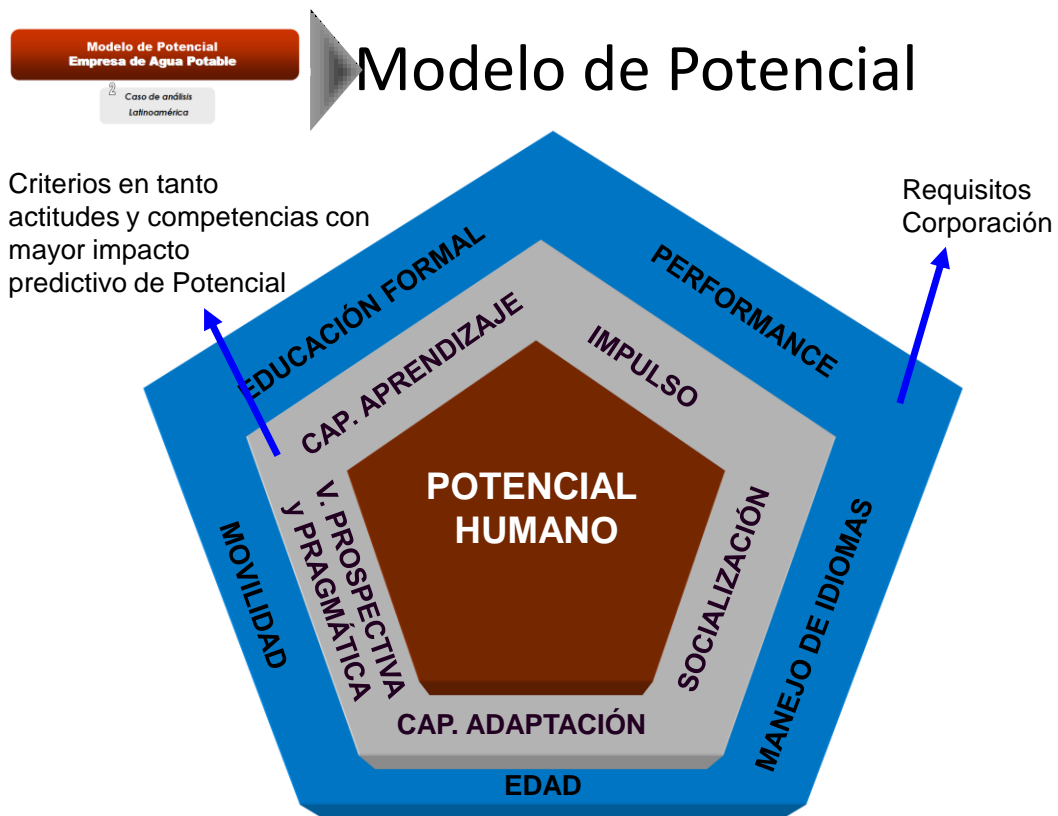


Ilustración 8: MODELO POTENCIAL EMPRESA AGUA POTABLE

Fuente: María Eugenia Martínez, 2012, Seminario *Cómo compensar a las personas de alto potencial*

2.6. POSICIONES CLAVE

El primer paso para implementar un plan de sucesión, es identificar las posiciones claves de la empresa.

Para Martha Alles, las posiciones o puestos clave son el “conjunto de puestos dentro de una organización que esta considera relevantes o importantes por algún factor claramente definido, usualmente en función de sus niveles de responsabilidad y decisión.” (Alles, 2009, p. 392).

En un artículo del portal iProfesional.com, se entrevista a Florencia Deverill, managing director de People & Change de PwC, quien señala que hay que identificar a los empleados de alto desempeño, a los de alto potencial y a los ocupantes de las posiciones claves, ella especifica (Novoa, 2012):

“Mientras un empleado de alto desempeño se identifica a través de la evaluación, para uno de alto potencial se utilizan otras herramientas como, por ejemplo, los *assessment* de personalidad.” Y diferencia: “Los atributos para alto desempeño y alto potencial son de la persona. En cambio, para una posición clave se define a partir de las características del puesto, si bien quien lo ocupa pasa a ser un recurso crítico.” (Novoa, 2012).

Así también en el mismo artículo, se consultó a Miguel Terlizzi director de HuCap, importante consultora, quien señala: “Los puestos y recursos claves en general son valiosos y difíciles de sustituir; y también son objeto de interés de las empresas que salen a “cazar” talento”. No obstante, aclara Terlizzi, “lo que para una compañía puede ser considerado un puesto clave, para otra puede no serlo, por lo cual la identificación

dependerá de las características y core business de cada negocio y actividad.” (Novoa, 2012).

En definitiva, las posiciones clave son aquellas con gran impacto estratégico en el giro de negocio de cada organización; si faltase alguna de estas posiciones en determinada empresa, simplemente, esta no podría llevar a cabo sus actividades centrales ni alcanzar sus objetivos organizacionales. Quienes ocupan estas posiciones pasan a ser un elemento fundamental para la empresa.

2.7. MAPAS ESTRATÉGICOS

Para establecer qué posiciones son clave en Mutualista Pichincha, se ha considerado utilizar la metodología de Mapas Estratégicos; de esta manera, se identificarán los cargos que cumplen un rol determinante en la consecución de las estrategias de esta institución financiera.

Se trata de una metodología desarrollada por Robert Kaplan y David Norton a partir de su modelo de Cuadro de Mando Integral, una herramienta para gestionar y medir la estrategia organizacional. Para estos autores (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2000):

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando

Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. (p. 14)

De acuerdo con estos autores, la competencia en la era de la información obliga a las empresas tradicionales a gestionar y medir sus activos intangibles que son los que crean valor y potencian los resultados contables; con base en este principio, el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que permite medir las acciones de la empresa que van más allá de los indicadores financieros.

El cuadro de mando mide la gestión de la organización desde cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2000):

- Perspectiva financiera: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?
- Perspectiva del cliente: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- Perspectiva de los procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- Perspectiva de formación y crecimiento: ¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión? (p. 22).

El Cuadro de Mando Integral plantea que se deben establecer indicadores o métricas de los objetivos de cada una de estas perspectivas para la adecuada gestión de la estrategia empresarial.

Con el modelo de Mapas Estratégicos, Kaplan y Norton van más allá, poniendo de manifiesto que los objetivos de las perspectivas se corresponden unos con otros en una relación de causa y efecto (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004):

El mapa estratégico general (...) evolucionó a partir del sencillo modelo de cuadro de mando integral de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia: también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el enfoque. (...)

De todos modos, con independencia del enfoque que se use, un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (p. 37-38).

De esta manera, al emplear esta metodología se identificarán las posiciones clave con gran impacto estratégico en Mutualista Pichincha.

2.8. DESARROLLO DE PERSONAS

Dentro del aspecto del desarrollo de personas, es fundamental revisar los conceptos de aprendizaje en la acción, brechas del aprendizaje y zona de aprendizaje, que nos darán pautas para comprender de qué manera potenciar el desarrollo de competencias.

Aprendizaje en la acción

Según Mc. Gill y Beaty, el aprendizaje en la acción es (Brockbank & McGill, 1999):

Un procedimiento de aprendizaje y de reflexión que se desarrolla con el apoyo de un grupo o “equipo” de compañeros que trabajan con problemas y pretenden hacer hasta el final distintas cosas. Cada uno de los participantes en el grupo se ocupa de alguna cuestión importante con el apoyo de los demás miembros que lo componen.

Este procedimiento ayuda a las personas a adoptar una postura activa y responsable con respecto al aprendizaje y contribuye a superar la tendencia a la pasividad en el proceso de aprendizaje. (pág. 242).

Brechas del Aprendizaje

De acuerdo con Unión Coach de Argentina, la brecha de aprendizaje es: “la distancia que existe entre dos momentos o estados del coachee. (Unión Coach, 2010).

Gráficamente (Unión Coach, 2010):



Ilustración 9: BRECHAS DEL APRENDIZAJE

Fuente: Unión Coach

Zonas de Aprendizaje

Según Ernesto Yturralde, experto en educación experiencial, hay tres zonas dentro de la metodología del Aprendizaje por la Experiencia que permiten a la persona adquirir nuevas maneras de hacer las cosas. Se trata de la zona de confort, zona de expansión y zona de pánico (Yturralde):

- **Zona de Confort** es una zona en la que la persona se siente segura y cómoda, en la que domina lo que está haciendo. Es la zona estándar de referencia para un individuo donde hay la completa ausencia de temores y ansiedades.
- **Zona de Expansión o Expansible**, donde se genera la mayor cantidad de desarrollo y oportunidades para la reflexión y el aprendizaje.
- **Zona de Pánico**, cuando se va más allá de los límites de un individuo o grupo se entra en una zona de aprendizaje muy limitado o nulo por la aparición de temores y ansiedades. (Yturralde).

Métodos para el Desarrollo de Personas

De acuerdo con Martha Alles (2008), hay tres clases de métodos o conjunto de actividades para el desarrollo de personas, que permiten el enriquecimiento de competencias, conocimientos y experiencia:

- **Métodos dentro del trabajo:** Se realizan junto con la tarea cotidiana, incluye: entrenamiento experto, mentoring, rotación de puestos, asignación a comités o nuevos proyectos, asignación como asistente de posiciones de dirección.

- **Métodos fuera del trabajo:** Planeados por la organización, incluye: cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, capacitación online, seminarios externos, método de estudios de casos, juegos gerenciales, programas relacionados con universidades, role-playing, actividades outdoor.
- **Técnicas para el autodesarrollo:** Una serie de actividades fuera del ámbito laboral que dependen de la iniciativa de cada empleado. La empresa debe ayudar al colaborador a tomar conciencia de la necesidad de su autodesarrollo y brindarle información y guía sobre cómo desarrollar cada competencia. (Alles M. A., 2008).

Puntualmente, en el ámbito del desarrollo de competencias, Alles (2008) propone tres caminos que, de acuerdo con la experiencia de esta consultora, son los más eficaces: codesarrollo, entrenamiento en el puesto de trabajo y autodesarrollo.

Codesarrollo

De acuerdo con Alles (2009), el codesarrollo es un programa de talleres a cargo de un instructor, el mismo que guía al colaborador en las actividades para el desarrollo de competencias. De acuerdo con ella:

(...) son acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1. taller de codesarrollo; 2. seguimiento; 3. segundo taller de codesarrollo. (Alles M. , 2009, págs. 273-274).

Entrenamiento en el puesto de trabajo

Hace referencia a programas como mentoring, coaching, rotación de puestos y asignación a proyectos especiales dentro de la organización. Para Alles, el programa con mejores resultados es el mentoring o coaching con una persona al interior de la organización que haga las veces de experto entrenador y vaya guiando al colaborador.

Autodesarrollo

De acuerdo con Alles, la base para el desarrollo de competencias es el autodesarrollo. La autora respalda su afirmación con la teoría de Peter Senge, autor del libro *La Quinta Disciplina* y lo cita (Alles, 2008):

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Más adelante el autor dice: “Dominio personal” es la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina del conocimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto grado de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente. (Senge, 2008 citado en Alles M. A., 2008, pág. 146).

El primer paso para el autodesarrollo es difundir las competencias de cada puesto para que la persona sepa qué se espera de ella. Además, se pueden ofrecer guías para autodesarrollo como libros, películas, prácticas de deportes, etc.

Así también, de acuerdo con Alles (2008), las acciones de desarrollo se potencian con la guía de una persona experta o *coach*, que determine cuáles acciones son indicadas para cada colaborador y cómo se debe guiar a la persona en su autodesarrollo. De acuerdo con Alles, (2009) sobre el autodesarrollo:

Son acciones sugeridas a los colaboradores desde la organización, tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de competencias. Para conocimientos, lo sugerido es el e-learning, y para las competencias las guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo. (Alles M. , 2009, pág. 279).

Lo recomendable según Alles es combinar los tres métodos. Por una parte fomentar el autodesarrollo a través de una actividad de arranque de codesarrollo y basarse en el entrenamiento que jefes o líderes pueden dar a través del mentoring para un seguimiento y refuerzo de los avances del colaborador. (Alles M. , 2009).

Modelo 70-20-10

Lombardo e Eichinger proponen la metodología 70-20-10 para el desarrollo y aprendizaje de las personas.

De acuerdo con los creadores del Modelo de Competencias Lominger, el 70% del aprendizaje de una persona se basa en las experiencias que adquiere en su trabajo, a través la ejecución de tareas y resolución de problemas; el 20% corresponde a las relaciones, apoyo y retroalimentación de personas como mentores, jefes o tutores; y, el 10% proviene de actividades formales de formación, como cursos y talleres. (Meuse, Tang, & Dai, 2007).

Planes individuales de desarrollo

Sin importar el método o el camino que se elija para el desarrollo del talento, es fundamental contar con una herramienta que sirva de hoja de ruta para cada colaborador, que establezca y ponga por escrito objetivos y actividades de desarrollo. Stein & Pin (2010) proponen este tipo de plan o de programa para aquellas personas que se proyectan a ocupar cargos directivos:

(...) se podría diseñar un programa individual de desarrollo para cada candidato cuyo propósito sería, naturalmente, la adquisición en mayor profundidad de las competencias menos desarrolladas y la consolidación de aquellas mejor incorporadas al comportamiento habitual de cada candidato.

Dentro de ese plan individual, se podrían diseñar actividades de formación a medida, como contar con los servicios de un *coach* de alta dirección o de un mentor, habitualmente un ejecutivo senior o jubilado en esta u otra organización, con experiencia dilatada en el trabajo de CEO. (Stein & Pin, 2010).

Un caso interesante sobre planes individuales de desarrollo es el que se da en Royal Bank of Canada, la institución bancaria más grande de Canadá. Esta empresa pone a disposición de todos sus empleados un conjunto de recursos de planificación para preparar una estrategia personal de desarrollo profesional.

Entre estos recursos se encuentra un cuaderno de trabajo de planificación en el que deben evaluar sus puntos fuertes y débiles, sus intereses e información complementaria sobre su trabajo y los cargos que ocupan; el mismo se completa a partir de una evaluación inicial. (Dolan, Schuler, & Cabrera, 1999, pág. 183).

2.9. RETENCIÓN

Según un artículo publicado por Accenture, una compañía de consultoría de gestión, no hay una norma o receta universal para la retención del talento, la estrategia dependerá de las necesidades y prioridades de la organización. (Velasco, 2010).

De acuerdo con la autora Denia Velasco (2010), “cuanto más personalizada sea la estrategia de retención, más probabilidades tendrá de que el talento clave continúe, un año más, ligado a su organización.”

Algunas iniciativas que podrían ayudar a las organizaciones a alcanzar este fin son (Velasco, 2010):

- 1. Crear un buen clima laboral, con líderes a los que la gente respete.** La principal causa de salida de la empresa es el líder, si este no es capaz de crear confianza o de desarrollar a sus colaboradores, ellos buscarán otras alternativas laborales.

Para contar con jefes orientados a la retención, la autora sugiere dos estrategias: contar con programas de desarrollo de liderazgo y ampliar la red de contactos del colaborador, es decir que a más de su jefe directo o funcional, pueda contar con un mentor en la organización.
- 2. Ofrecer salarios acorde al mercado laboral.** Contar con un paquete de remuneraciones competitivo, con una política y estructura salarial clara y definida.
- 3. Propiciar que los nuevos colaboradores empiecen con pie derecho.** Contratar candidatos con el perfil requerido para cada cargo, que tengan claridad de sus

responsabilidades y, que cuenten con una buena inducción que les permita integrarse rápidamente a la cultura organizacional de la empresa.

4. **Conciliación.** Propiciar el equilibrio entre la vida personal y familiar.
5. **Compartir información.** Comunicar a los colaboradores sobre el negocio y la organización.
6. **Gestionar expectativas respecto a la carrera profesional.** Brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, sea a través de promociones o a través del involucramiento en proyectos de impacto organizacional.
7. **Fomentar las relaciones interpersonales.** Las redes sociales reales dentro de la empresa tienen un efecto multiplicador en el sentido de pertenencia a una comunidad.

De acuerdo con la consultora Florencia Sánchez, quien realizó una compilación de varios expertos de AméricaEconomía.com, hay ocho claves para retener el talento humano (Sanchez, 2010):

1. **Construir una marca:** Un aspecto fundamental a la hora de atraer y retener talento consiste en construir una marca que identifique a la empresa como un buen empleador. Con este fin, la empresa deberá contar con una sólida cultura organizacional y con buenas prácticas de respeto y desarrollo del talento humano.
2. **Propiciar un buen clima laboral a través de los líderes:** Un buen ambiente de trabajo es un aspecto muy importante que puede hacer la diferencia para un

colaborador a la hora de decidir si se queda o se va de la organización. Por este motivo, es de vital importancia que la empresa trabaje por propiciar un buen clima laboral promovido principalmente por los líderes.

- 3. Erradicar el estancamiento laboral:** Una de los principales motivos de salida de un colaborador es el estancamiento laboral o la imposibilidad de obtener promociones y ascensos, y sentir que no tiene oportunidades internas de crecer dentro de la organización.
- 4. Instaurar sistemas de incentivos personalizados:** Si bien una buena compensación es un buen estímulo para un colaborador, de acuerdo con los expertos no basta con que esté acorde al mercado. Según señalan, el incentivo debe ser personalizado y de acuerdo con las necesidades e intereses de cada empleado, en especial si se trata de colaboradores clave.
- 5. Implementar políticas de calidad de vida:** Una de las estrategias para fomentar el compromiso de los colaboradores es incentivar su equilibrio personal y laboral con políticas y prácticas como horario flexible y planes de apoyo familiar.
- 6. Formular nuevos proyectos:** Otra manera de retener talento es involucrando a los colaboradores en la generación de nuevos proyectos, convirtiéndolos en emprendedores corporativos. Esto implicará mayores retos profesionales para ellos y sentirán que son parte importante de la organización.
- 7. Cultivar la comunicación:** Un empleado que siente que sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta, se sentirá importante para la organización. Si el

empleado se siente valorado y tomado en cuenta como miembro activo de la empresa, desarrollará lealtad hacia esta.

- 8. Capacitar:** Los colaboradores talentosos buscan constantes retos para crecer profesionalmente. Por ese motivo, las capacitaciones en distintas áreas enriquecen su perfil y son un elemento atractivo para permanecer dentro de una empresa.

Por su parte, Alles (2009) señala cuatro prácticas fundamentales para retener talento:

- 1. Remuneración adecuada:** Acorde al mercado laboral, con una buena gestión de remuneraciones y beneficios.
- 2. Perspectivas de carrera:** Oportunidades de crecimiento transparentes para todos.
- 3. Buen clima laboral:** Fomentar un clima de respeto para todos los colaboradores.
- 4. Considerar los proyectos personales:** Conocer los intereses laborales, profesionales y personales de los colaboradores y apoyarlos.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. INTRODUCCIÓN

Como insumo importante para proponer un Modelo de Plan de Sucesión para Mutualista Pichincha en base a la identificación, desarrollo y retención de altos potenciales, se recopilaron buenas prácticas en tres empresas del país.

Es así, que después de establecer contacto con algunas organizaciones, las empresas seleccionadas para esta compilación, no solo por su apertura sino por el aporte que podían generar a la presente propuesta, fueron Corporación GPF, Nestlé Ecuador y MSD Ecuador (Merck Sharp & Dohme).

A continuación, una breve descripción de cada empresa.

Corporación GPF (Corporación GPF, 2012)

Es una empresa nacional cuya historia inicia en 1930 cuando operaba con una pequeña botica en el Centro de Quito.

Con el pasar de los años creció y adquirió más locales hasta constituir lo que hoy se conoce como la cadena de farmacias Fybeca.

Adicionalmente, en los últimos años incorporó otras líneas de negocio, diversificando así los productos y servicios que ofrece a la comunidad; actualmente forman parte de la Corporación GPF las empresas:

- *Fybeca*: Cadena de farmacias con más de 90 locales en todo el país.

- *Sana Sana*: Cadena de farmacias con más de 500 puntos de venta a nivel nacional.
- *Provefarma*: Gestiona la distribución y logística a nivel nacional de la mercadería de los proveedores.
- *Administradora de beneficios farmacéuticos (ABF)*: Maneja la tarjeta ABF y la tarjeta empresarial.
- *OkiDoki*: Una cadena de “express marts” que cuenta con 10 locales en Quito y Guayaquil.

Actualmente, Corporación GPF cuenta con más de 5000 empleados a nivel nacional. (Corporación GPF, 2012).

Nestlé Ecuador (Nestlé Ecuador)

Nestlé es una de las empresas de alimentos y bebidas más importantes del mundo, presente en más de 100 países con más de 140 años de existencia.

En Ecuador, empezó sus operaciones en 1955 y desde entonces se ha convertido en una empresa referente no solo por la calidad de sus productos sino también por su acertada gestión empresarial.

Actualmente, produce y comercializa productos en las líneas de alimentos infantiles y para mascotas, bebidas instantáneas y refrescantes, café, cereales, chocolates, culinarios, galletas, lácteos y más. Cuenta con más de 5000 empleados a nivel nacional. (Nestlé Ecuador).

MSD (MSD Ecuador, 2012)

MSD es una empresa multinacional que abrió sus puertas en 1891 en Estados Unidos y empezó sus operaciones en Ecuador en el año de 1973.

En el 2000 Merck y Schering-Plough establecen una sociedad en Estados Unidos y finalmente en el 2009 se unen con el objetivo de convertirse en líderes mundiales para el cuidado de la salud.

Su visión es hacer la diferencia en la vida de las personas a través de medicamentos innovadores, vacunas, terapias biológicas, productos de consumo y de salud animal.

Tanto MSD como Schering-Plough han trabajado en el campo de la salud, contribuyendo a encontrar nuevas formas de prevenir y tratar enfermedades, como el descubrimiento de la vitamina B1, la primera vacuna contra el sarampión, medicamentos para el resfriado, antiácidos y más. En Ecuador cuenta con un talento humano de 215 personas. (Corporación GPF, 2012).

3.2. PRÁCTICAS RECOPIADAS

Para la recopilación de buenas prácticas, se entrevistó a las personas responsables de gestionar los procesos de desarrollo y talento en estas organizaciones en base a una guía de entrevista que se encuentra en el **Anexo 2**.

Por solicitud de las personas entrevistadas, con el objetivo de respetar la respectiva confidencialidad, se decidió compilar las prácticas más destacadas y relevantes sin mencionar la organización a la que pertenecen.

3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVES

Una práctica interesante en torno a este tema, es la identificación de posiciones clave en base a una valoración que asigna puntos sobre la criticidad de cada cargo: su nivel de responsabilidad e impacto en el giro de negocio. Así también, se hace un análisis sobre el riesgo de pérdida de los ocupantes de las posiciones más críticas para así tener candidatos listos para la respectiva sucesión.

Otra práctica destacada es establecer el grado de impacto de las posiciones clave mediante un cuadrante denominado Arca de Noé, por uno de los directivos de las empresas consultadas. Esta matriz permite diferenciar entre posiciones clave y posiciones críticas de la organización.

En este cuadrante se establecen *cargos clave vela* y *cargos clave ancla*. Los cargos vela son aquellas posiciones estratégicas que aseguran la consecución de las ventajas competitivas, mientras que los cargos ancla son los que apoyan la permanencia de la organización u operatividad del negocio.

En esta matriz se determinan los cargos vela en base al grado de vinculación con la estrategia, impacto de la variabilidad del desempeño y nivel de gerencialidad del cargo. En cargos ancla se mide el nivel de especialización requerido por la posición y el grado de

vinculación de la misma con la operación. De esta manera, se determina qué posiciones clave son las más estratégicas, y qué requisitos deben cumplir sus ocupantes en cuanto a su perfil. (Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial, 2013).

3.2.2. REEMPLAZO DE POSICIONES CLAVES Y SUCESIONES

En una de las empresas entrevistadas, se busca alinear la sostenibilidad de la compañía con las aspiraciones de desarrollo de la gente. Por una parte, se busca contar con sucesores con las competencias adecuadas para cubrir posiciones clave en caso de generarse una vacante y, por otra, darle a la gente oportunidades de crecimiento en base a sus aspiraciones de carrera, las cuales se levantan en entrevistas con los colaboradores en sus evaluaciones de desempeño.

Para cubrir una posición clave vacante, se escoge un sucesor que tenga conocimiento técnico del cargo y que tenga las competencias específicas de la nueva posición o aptitud para desarrollarlas.

En una de las multinacionales consultadas, todas las posiciones clave tienen backups internos. Éstos son seleccionados en base a su cumplimiento de objetivos y nivel de competencias, determinados en la evaluación de desempeño.

Las posiciones clave son definidas a nivel regional y en una reunión anual, entre todos los directores de área de cada país, analizan los posibles reemplazos para posiciones de alto impacto. Cada director postula a los mejores candidatos de su país y

entre todos discuten cuál es la persona idónea para asumir una posición clave. Lo interesante de esto son las oportunidades que pueden presentarse fuera del país para los mejores colaboradores.

En otra organización, no se forman sucesores, sino que cuenta con un grupo de altos potenciales a quienes se les toma en cuenta para movimientos de cargo, ya sea ascendentes o transversales, para enriquecer su perfil, y son los primeros en tomarse en cuenta para sucesiones en posiciones clave. (Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial, 2013).

3.2.3. MEDICIÓN DEL TALENTO Y DEL POTENCIAL

De las organizaciones consultadas, no todas cuentan con una medición de potencial propiamente dicha, sin embargo, sí diferencian e identifican a los colaboradores con mayor potencial a través de evaluaciones de talento.

Una metodología interesante es *Talent Assessment*. Parte de una entrevista entre un representante de Recursos Humanos y el jefe de área, en la que se levanta información sobre el potencial de su respectivo equipo de trabajo, basándose en aspectos predictivos de éxito, evaluados a través de evidencias reales de desempeño. Después, se hace una reunión entre líderes para discutir los resultados y determinar el grupo de talentos de la organización, en base a los mejores evaluados.

Para aplicar esta metodología se utiliza una matriz 3X3 que mide potencial y desempeño, basada en la matriz de talento 9 Box Grid (Success, ESCALA Business):

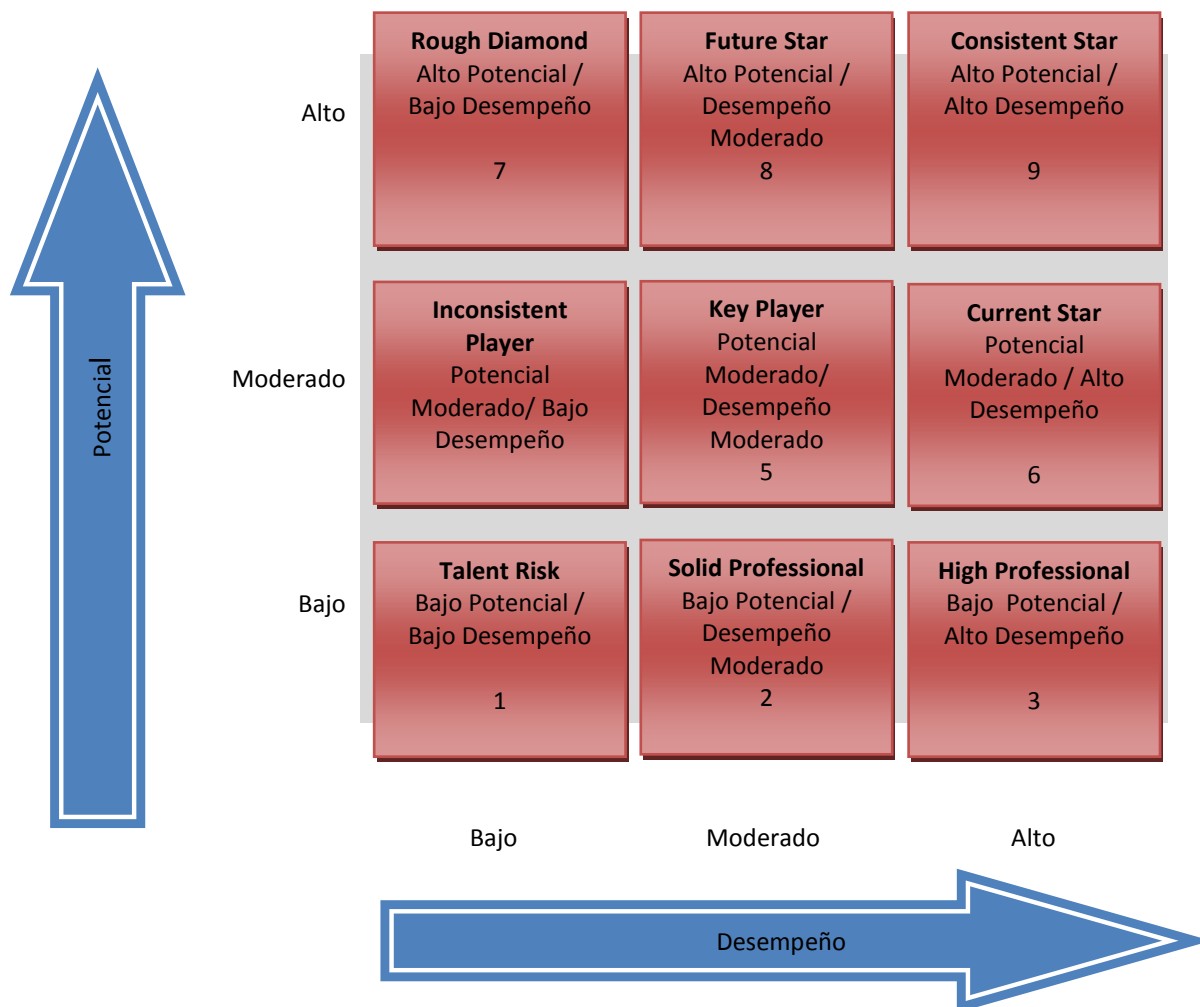


Ilustración 10: MATRIZ POTENCIAL Y DESEMPEÑO 9 BOX GRID

Fuente: Matriz de Talento 9 Box Grid Saba: <http://es.scribd.com/doc/97974428/Matriz-de-Talento-9-Box-Grid>

En otra de las empresas visitadas, se mide potencial a través de una herramienta específica de la metodología de Lominger, denominada Choices, descrita en el capítulo II del presente trabajo.

Para otra de las organizaciones, la evaluación de talento se lleva a cabo a través de la medición de competencias de liderazgo y competencias de negocio en una evaluación de desarrollo, con una base en la metodología Lominger. Además, se cruza con la

evaluación de desempeño que consiste en la medición del cumplimiento de objetivos. (Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial, 2013).

3.2.4. SUCESORES Y POTENCIALES

En una de las empresas consultadas, las personas con alto potencial son las primeras en ser tomadas en cuenta para sucesiones en puestos claves y para movimientos transversales.

Mientras que en otra organización, se considera a los altos potenciales y a los sucesores como programas de desarrollo del talento diferentes; para esta empresa, los altos potenciales son sucesores, -salvo si la persona tiene un área de expertise muy técnica-, pero los colaboradores que llegan a reemplazar posiciones claves, no son necesariamente altos potenciales.

En otra organización, las personas con resultados más altos en potencial y desempeño son consideradas como sucesores. Para dar este paso en su carrera y asumir posiciones claves, deben cumplir con los requisitos específicos que demanda el nuevo cargo y, para esto, deben autodesarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas. (Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial, 2013)

3.2.5. DESARROLLO DEL GRUPO DE SUCESORES

En una de las empresas visitadas, se cuenta con un proceso claro y definido para el desarrollo de personas, que permite establecer planes de acción para cada colaborador de acuerdo a sus intereses y posibles brechas frente al perfil ideal de los cargos; se basa en el modelo de aprendizaje 70-20-10 de la metodología Lominger descrito en el capítulo II del presente trabajo.

Así también, en esta empresa se pone especial énfasis en tener planes de acción que preparen a los sucesores de manera más personalizada y acelerada para contar con ellos en caso de darse una vacante en alguna de las posiciones clave.

En otra de las empresas, se desarrolla a los altos potenciales a través del apoyo para su educación formal a nivel de posgrado. Además, se contribuye a su desarrollo a través de un programa de mentoring.

Una práctica interesante de otra de las organizaciones, es brindar a los colaboradores la oportunidad de participar en proyectos de otras áreas o de moverse de manera transversal a otros cargos con el fin de enriquecer su experiencia y su perfil. (Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial, 2013).

3.2.6. RETENCIÓN DEL GRUPO DE SUCESORES

En el ámbito de retención, una de las empresas ofrece a los colaboradores con alto potencial una compensación diferenciada, ubicándolos en el Q3 de la banda salarial.

Otra compañía les brinda bonos especiales y la oportunidad de adquirir un paquete de acciones de la empresa.

En otra organización, los planes de desarrollo ofrecidos a los potenciales pueden apuntar a retenerlos, con este fin se indagan los intereses y motivaciones personales y laborales de estos colaboradores para ofrecerles programas diferenciados que por una parte generen satisfacción y retención y por otra, desarrollo. (Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial, 2013).

3.2.7. COMUNICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO

En dos de las organizaciones visitadas se halló una práctica que no es considerada en el presente trabajo como “buena práctica”, propiamente dicha; se trata de la no difusión del plan de sucesión o de alto potencial.

En estas dos empresas se considera que tanto el colaborador de alto potencial como sus compañeros, pueden no tener la madurez para manejar este tema con cautela, los unos pueden exigir más beneficios a la organización, y los otros porque podría causarles malestar el conocer que no forman parte del programa. Esta información es manejada únicamente por los jefes de área y Talento Humano.

En la tercera empresa, sí se tiene la práctica de comunicar al colaborador cuando está siendo considerado como potencial o sucesor. En esta organización consideran que su cultura empresarial tiene la madurez necesaria para manejar este tipo de procesos de manera transparente. Las herramientas de desarrollo de talento de esta organización

exigen a los empleados desarrollarse si quieren asumir nuevos retos. (Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial, 2013).

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se encuentra desarrollada la propuesta del modelo de plan de sucesión para las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha, basado en la identificación de altos potenciales, a través del análisis de la información de esta institución, de las fuentes teóricas consultadas y de la recopilación de buenas prácticas realizada al inicio del presente trabajo.

4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Identificar las posiciones clave de las áreas de Negocio Financiero y Control de la Mutualista Pichincha.
- 2.** Diseñar las herramientas de evaluación para identificar los colaboradores con alto potencial en las áreas de Negocio Financiero y Control.
- 3.** Aplicar las herramientas de evaluación de potencial y establecer el pool de posibles sucesores de las posiciones claves identificadas.
- 4.** Proponer acciones de desarrollo para los posibles sucesores de posiciones claves.
- 5.** Formular acciones de retención de Altos Potenciales de las áreas del negocio financiero y de control.

4.2. METODOLOGÍA

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES
1. Identificar las posiciones clave de las áreas del negocio financiero y de control de la Mutualista Pichincha a través de un mapeo estratégico.	1.1. Análisis de la estructura organizacional y planeación estratégica de las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha.
	1.2. Análisis de Mapas Estratégicos aplicados a las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha
	1.3 Identificación de las posiciones claves de acuerdo al valor agregado que generan para la consecución de objetivos estratégicos.
2. Diseñar las herramientas de evaluación para identificar los colaboradores con alto potencial en las áreas de Negocio Financiero y Control.	2.1. Revisión y análisis de herramientas relacionadas: Evaluación de competencias, evaluación de capacidad intelectual, entre otras.
	2.2 Definición y diseño de las herramientas que van a ser aplicadas.
3. Aplicar las herramientas de evaluación de potencial y establecer el pool de posibles sucesores de las posiciones claves identificadas.	3.1 Aplicación de las herramientas de evaluación de potencial establecidas
	3.2 Definición de altos potenciales
	3.3 Evaluación de competencias en base al perfil ideal de posiciones clave
	3.4 Análisis de brechas existentes entre el perfil actual del pool de sucesores y el perfil ideal de la posición clave
4. Proponer acciones de desarrollo para los posibles sucesores de posiciones claves.	4.1 Sugerir programas que propicien el cierre de brechas.
5. Sugerir acciones de retención de Altos Potenciales de las áreas del negocio financiero y de control.	5.1 Proponer acciones de retención para el pool de sucesores.

Tabla 4: CUADRO DE METODOLOGÍA

Fuente: Elaborada por las Autoras

4.3. IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVES

El objetivo de un plan de sucesión es proveer a la organización de talento humano preparado para asumir, en caso de presentarse una vacante, las posiciones claves del negocio, con el propósito de asegurar la continuidad de su adecuada gestión. Es por este motivo que el primer paso para llevar a cabo un plan de sucesión es la identificación de posiciones claves.

Una posición clave es aquella que agrega valor y que está involucrada en el cumplimiento de la estrategia de la empresa. Sin estas posiciones clave o sin un apropiado desempeño por parte de sus ocupantes, el rumbo del negocio puede verse afectado y la estrategia no será alcanzada.

Así también, hay posiciones clave o pilares, que están relacionadas con la operatividad del negocio, que son las que garantizan la permanencia de la organización.

Para identificar estas posiciones en el Negocio Financiero y en sus áreas de Control, Finanzas y Riesgos, se decidió utilizar la metodología de Mapas Estratégicos, ya que generará más valor para la Mutualista, al establecer aquellos cargos que contribuyen directamente a la consecución de la estrategia organizacional.

Para aplicar la misma, se estableció el siguiente modelo:



Ilustración 11: RESUMEN IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVES

Fuente: Elaborada por las Autoras

4.3.1. DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO

Para identificar las posiciones clave del Negocio Financiero, se procedió a diseñar un mapa estratégico con los objetivos claves para el período 2010-2015, de acuerdo a las perspectivas financiera, de cliente, de procesos internos, y de crecimiento y desarrollo.

Para este diseño, se seleccionó en primer lugar la estrategia organizacional relacionada al Negocio Financiero: *Crear Valor Económico*.

Se eligió esta estrategia debido a la actual coyuntura del Ecuador relacionada con los cambios en disposiciones legales del sistema financiero, ya que ahora las mutualistas tienen la oportunidad de tener dueños o accionistas y, precisamente, Mutualista Pichincha se encuentra en dicho proceso.

Como siguiente paso, se procedió a elaborar la representación gráfica del mapa. Con este fin, se delineó horizontalmente cada una de las perspectivas siendo la Financiera

la más cercana al objetivo establecido, y la de Innovación y Desarrollo el pilar base del mapa.

Así también, se graficó de manera vertical a manera de *carriles estratégicos*, el Negocio Financiero y sus áreas de control: Finanzas y Riesgos.

Después de ubicar horizontalmente las perspectivas del mapa estratégico, y de manera vertical los carriles para cada área de este estudio, se procedió a ubicar los objetivos estratégicos pertinentes a cada una.

A continuación una lista de estos objetivos (EKOS, 2010):

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA
F1	MEJORAR INGRESOS
F2	MANTENER COSTOS
F3	GENERAR CARTERA
F4	INCREMENTAR CAPTACIONES
F5	OPTIMIZAR ESTRUCTURA FINANCIERA

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES
C1	OBTENER RECURSOS SUFICIENTES PARA REQUERIMIENTOS DE CLIENTES
C2	MEJORAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS
P1	MEJORAR GESTIÓN COMERCIAL
P2	FOMENTAR FUENTES DE FONDEO
P3	INCREMENTAR RELACIONES CON EL BIESS
P4	CREAR NUEVOS PRODUCTOS
P5	ANALIZAR ESTRUCTURA DEL ACTIVO Y PASIVO

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
A1	CREAR CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS
A2	DESARROLLAR DATAMARTS GERENCIALES
A3	DESARROLLAR INFORMACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
A4	DESARROLLAR COMPETENCIAS

Tabla 5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÁREAS NEGOCIO FINANCIERO Y CONTROL
Fuente: Documentación Mutualista Pichincha / EKOS

Después de este diseño y análisis, el mapa estratégico para las áreas de Negocio Financiero, Finanzas y Riesgos, quedó de la siguiente forma:

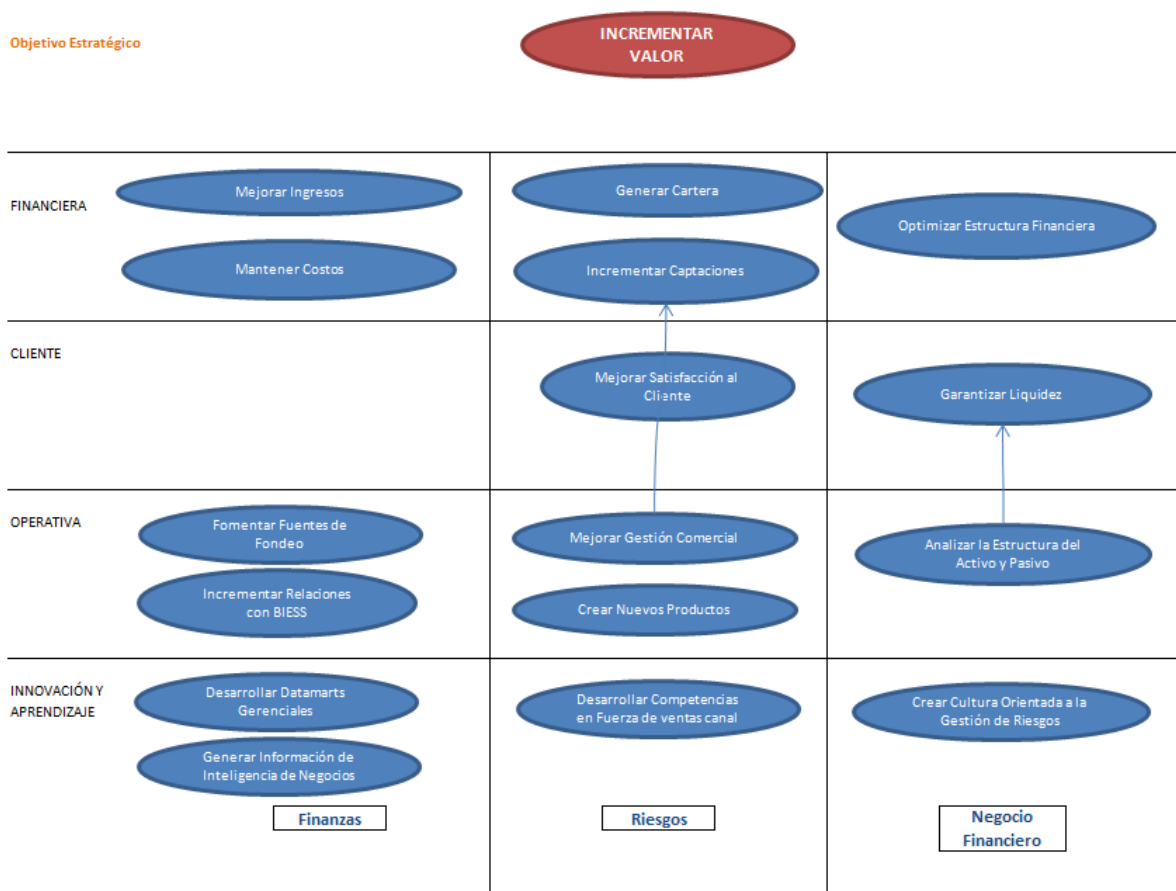


Ilustración 12: MAPA ESTRATÉGICO
Fuente: Elaborado por las Autoras

Así también, para comprender de mejor manera los objetivos estratégicos contenidos en el mapa, es importante incluir las acciones estratégicas relacionadas a éstos y establecidas en la Planeación Estratégica 2010 de Mutualista Pichincha (EKOS, 2010).

Con este fin, en el siguiente cuadro se señalan las acciones estratégicas y el objetivo al que pertenecen. Para mayor información de la codificación de los objetivos estratégicos, referirse a la Tabla No. 5:

ACCIONES ESTRATÉGICAS POR ÁREA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CÓDIGOS) ¹															
ÁREA	ACCIONES ESTRATÉGICAS	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	C 1	C 2	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	A 1	A 2	A 3	A 4
NEGOCIO FINANCIERO	Fortalecer y transformar la línea de negocio al financiamiento al constructor como fuente de hipotecas e impulsador del Negocio Inmobiliario.	X															
	Emprender una estrategia que permita recuperar los ingresos financieros a niveles de contribución del 2006 en un período de 3 años	X															
	Modificar la estructura del activo crediticio incrementando el peso de las líneas de consumo e incorporando microcrédito mediante alianzas o asociaciones estratégicas.					X											
	La línea de atención a migrantes debe evolucionar a un negocio dado su potencial y participación en el volumen de negocios de la MUPI.							X									
	Incorporar instancias para la gestión de: innovación, aseguramiento de calidad y desarrollo de proyectos.											X					
	Incorporar modelos comerciales alternos a los tradicionales (multinivel, etc.).								X								
	Redefinir los requerimientos de gestión de canales de comercialización internos y externos.							X									
	Incorporación rápida de portafolios mediante la compra de cartera y asociación estratégica con originadores especializados.									X	X						
	Desarrollar una marca paralela que identifique al producto, con el respaldo de Mutualista Pichincha.											X					
	Redefinir el ámbito de gestión de las gerencias de producto.																X
	Profundizar el modelo de enlaces con recursos a tiempo completo: Legal, Inf. Gerencial (MIS), Procesos, Marketing.																X
	Ratificar el concepto de externalización como mecanismo de gestión. Evaluar la profundización del concepto hacia las tareas de operación y procesamiento.								X								
Fortalecer la estructura de gestión de portafolios para asegurar la calidad de los mismos y los ingresos provenientes de la cartera administrada.					X												

¹ La X identifica el objetivo estratégico al que pertenece cada acción estratégica.

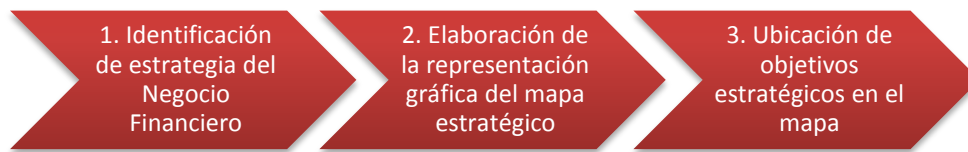


Ilustración 13: RESUMEN DEL DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Fuente: Elaborado por las Autoras

4.3.2 PONDERACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Si bien todos los objetivos de cada perspectiva son importantes y generan valor, no todos aportan a la consecución de la estrategia de la misma manera. Es por este motivo que se decidió ponderar cada uno éstos y asignarles un peso de acuerdo a su contribución a la estrategia del negocio. Dentro de cada perspectiva, la suma de sus objetivos debe dar 100%.

Con este fin, se llevaron a cabo reuniones con los directivos de las áreas de estudio para determinar los pesos de cada objetivo estratégico.

A continuación se describe brevemente cada uno de ellos y su ponderación:

PERSPECTIVA FINANCIERA:

- Mejorar Ingresos (Código F1)

Busca generar mayores ingresos en períodos determinados y comparables entre ellos, con un mayor volumen de ventas y buscando eficiencia. Debe tener en cuenta las limitaciones de los precios de servicios que existen por los entes reguladores. **Peso establecido: 15%.**

- **Mantener Costos (Código F2)**

Reducir gastos institucionales y costos operacionales o, al menos, mantener dichos costos mientras que los ingresos se incrementen. Para cumplir con este propósito, es importante controlar el volumen de compras y gastos. **Peso establecido: 15%.**

- **Generar Cartera (Código F3)**

Generar cartera hipotecaria, de consumo y comercial, además de seguir impulsando la cartera de microcrédito es indispensable para alcanzar las metas institucionales. Dentro del mapa se incluye también en este objetivo el mantener el liderazgo como mayor generador de titularización del país. **Peso establecido: 30%.**

- **Incrementar Captaciones (Código F4)**

Incrementar captaciones es necesario para contar con los fondos y colocarlos en el mercado. Por este motivo, este objetivo complementa el anterior (F3).

Cabe recalcar que la diferencia entre la tasa a la cual se capta el dinero y el porcentaje que se cobra al colocarlo, es lo que genera una utilidad y es por este motivo, que siendo la utilidad tan importante, no se encuentra dentro de los objetivos estratégicos. **Peso establecido: 25%.**

- **Optimizar la Estructura Financiera (Código F5)**

La optimización de la estructura financiera generará que la rentabilidad de la Mutualista sea mayor, buscando colocar el dinero en los productos más rentables

para la institución, además de captar el dinero al menor costo posible. **Peso establecido: 15%.**

PERSPECTIVA CLIENTES:

- **Garantizar Liquidez (Código C1)**

Se ha colocado este objetivo en la perspectiva del cliente, ya que por los sucesos que ocurrieron hace más de una década en la crisis bancaria, los clientes exigen que las instituciones financieras tengan los recursos disponibles cuando ellos así lo requieren, eso genera lealtad y fidelidad por parte de ellos. **Peso establecido: 40%.**

- **Mejorar la Satisfacción del Cliente (Código C2)**

Este objetivo es clave ya que permitirá que Mutualista continúe siendo líder en su segmento de negocio. **Peso establecido: 60%.**

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

- **Mejorar la Gestión Comercial (Código P1)**

Tener una fuerza de ventas buena y eficiente además de enfocada en la estrategia es básico para poder llegar a los objetivos antes descritos, además de ser un pilar fundamental para una institución. **Peso establecido: 25%.**

- **Fomentar Fuentes de Fondeo (Código P2)**

Como para cualquier institución financiera, para Mutualista Pichincha es importante tener los fondos suficientes para poder generar recursos y riqueza,

además que, por normativas legales es importante contar los fondos suficientes exigidos por los entes de control. **Peso establecido: 20%.**

- **Incrementar relaciones con el IESS (Código P3)**

El IESS es una institución que además de ser un competidor para la Mutualista, es a su vez es cliente y aliado, ya que compra gran parte de la cartera que Mutualista Pichincha genera. **Peso establecido: 20%.**

- **Crear Nuevos Productos (Código P4)**

En un sector tan competitivo, es necesario crear productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes. **Peso establecido: 25%.**

- **Analizar la Estructura del Activo y Pasivo (Código P5)**

Realizar estudios constantes y proponer las mejores alternativas para el uso y distribución de los recursos propios y de terceros, es clave. **Peso establecido: 10%.**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

- **Crear una Cultura orientada a la Gestión de Riesgo (Código A1)**

Es muy importante para una institución que trabaja con un gran volumen de fondos de terceros, promover que cada colaborador se enfoque en la gestión responsable de los mismos y tenga el conocimiento y expertise para identificar cualquier tipo de riesgo que afecte al cumplimiento de los objetivos. **Peso establecido: 25%.**

- **Desarrollar datamarts gerenciales (Código A2)**

Tener alertas en el momento apropiado puede generar acciones que minimicen el riesgo o que logren generar oportunidades, es por este motivo que la generación de datamarts es muy importante. **Peso establecido: 30%.**

- **Generar información de inteligencia de negocios (Código A3)**

Obtener información y variables para el desarrollo de nuevos negocios y oportunidades es altamente importante. **Peso establecido: 25%.**

- **Desarrollar Competencias (Código A4)**

Desarrollar a los colaboradores de la institución para poder alinearlos con los demás objetivos es altamente estratégico para Mutualista Pichincha. **Peso establecido: 20%.**

A continuación, se presenta una tabla resumen:

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA	PESO
F1	MEJORAR INGRESOS	15%
F2	MANTENER COSTOS	15%
F3	GENERAR CARTERA	30%
F4	INCREMENTAR CAPTACIONES	25%
F5	OPTIMIZAR ESTRUCTURA FINANCIERA	15%

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES	PESO
C1	OBTENER RECURSOS SUFICIENTES PARA REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	40%
C2	MEJORAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	60%

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PESO
P1	MEJORAR GESTIÓN COMERCIAL	25%
P2	FOMENTAR FUENTES DE FONDEO	20%
P3	INCREMENTAR RELACIONES CON EL BIESS	20%
P4	CREAR NUEVOS PRODUCTOS	25%
P5	ANALIZAR ESTRUCTURA DEL ACTIVO Y PASIVO	10%

CÓDIGO	OBJETIVOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PESO
A1	CREAR CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS	25%
A2	DESARROLLAR DATAMARTS GERENCIALES	30%
A3	DESARROLLAR INFORMACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	25%
A4	DESARROLLAR COMPETENCIAS	20%

Tabla 7: RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SUS PESOS PARA VALORACIÓN DE CARGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

4.3.3. VALORACIÓN DE POSICIONES CLAVES

Luego de ponderar cada uno de los objetivos y entender como cada uno de ellos se relaciona con los demás hasta llegar al objetivo estratégico de *Generar Valor Económico*, es necesaria la creación de una tabla que nos permita evaluar cada posición de una manera objetiva y, de esta manera, determinar cuáles son las posiciones que generan valor para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para esta evaluación se diseñó una tabla cruzada con dos factores que se consideraron importantes para determinar posiciones claves:

- A. La influencia en la toma de decisiones para el cumplimiento del objetivo.
- B. El grado de actividad o ejecución para el cumplimiento del objetivo.

Para medir cada uno de estos dos factores, se establecieron cuatro grados:

A. Grado de influencia en la toma de decisiones:	
1.	No toma decisiones.
2.	Influencia relativa en la toma de decisiones.
3.	Alta influencia en la toma de decisiones.
4.	Toma decisiones.

B. Grado de actividad o ejecución de la tarea:	
1.	No ejecuta la tarea.
2.	Genera y reporta información para la tarea.
3.	Analiza y crea lineamientos para la tarea.
4.	Ejecuta directamente la tarea.

Tabla 8: GRADOS DE MEDICIÓN PARA POSICIONES CLAVES

Fuente: Elaborado por las Autoras

Después de cruzar estos dos factores en la tabla, se asignaron puntos que permitirán valorar las distintas posiciones, de esta manera:

Grado de actividad en la tarea para el cumplimiento del objetivo estratégico		Grado de influencia en toma de decisiones para el cumplimiento del objetivo			
		1	2	3	4
		No toma Decisiones	Influencia relativa	Alta influencia	Toma decisiones
1	No Ejecuta la Tarea	6,25	12,50	18,75	25,00
2	Genera y reporta Información para la tarea	12,50	25,00	37,50	50,00
3	Analiza y Crea Lineamientos para la tarea	18,75	37,50	56,25	75,00
4	Ejecuta directamente la tarea	25,00	50,00	75,00	100,00

Tabla 9: CUADRO PARA VALORAR POSICIONES CLAVE

Fuente: Elaborado por las Autoras

Es decir que para valorar cada cargo, se le asigna una combinación conformada por el grado de actividad en la tarea para el cumplimiento del objetivo y el grado de influencia en la toma de decisiones.

Es así que, se conforma una tabla de valoración que quedaría de la siguiente manera:

COMBINACIÓN DE FACTORES	GRADOS DE LA COMBINACIÓN	VALOR DE LOS GRADOS
No Ejecuta la Tarea / No Toma Decisiones	1-1	6,25
No Ejecuta la Tarea / Tiene Influencia Relativa	1-2	12,50
No Ejecuta la Tarea / Tiene Alta Influencia	1-3	18,75
No Ejecuta la Tarea / Toma Decisiones	1-4	25,00
Genera y Reporta Información para la Tarea / No toma Decisiones	2-1	12,50
Genera y Reporta Información para la Tarea / Tiene Influencia Relativa	2-2	25,00
Genera y Reporta Información para la Tarea / Tiene Alta Influencia	2-3	37,50
Genera y Reporta Información para la Tarea / Toma Decisiones	2-4	50,00
Analiza y Crea Lineamientos para la tarea / No toma Decisiones	3-1	18,75
Analiza y Crea Lineamientos para la tarea / Tiene Influencia Relativa	3-2	37,50
Analiza y Crea Lineamientos para la tarea / Tiene Alta Influencia	3-3	56,25
Analiza y Crea Lineamientos para la tarea / Toma Decisiones	3-4	75,00
Ejecuta Directamente la Tarea / No toma Decisiones	4-1	25,00
Ejecuta Directamente la Tarea / Tiene Influencia Relativa	4-2	50,00
Ejecuta Directamente la Tarea / Tiene Alta Influencia	4-3	75,00
Ejecuta Directamente la Tarea / Toma Decisiones	4-4	100,00

Tabla 10: TABLA DE VALORACIÓN DE POSICIONES CLAVE

Fuente: Elaborado por las Autoras

Con esta propuesta de medición, se pueden valorar las posiciones e identificar los cargos que son claves para la estrategia de Mutualista Pichincha.

Ahora, se procede a valorar todos los cargos de las áreas de estudio del presente trabajo, representadas en los carriles verticales del mapa estratégico de la Ilustración No. 12: Finanzas, Riesgos y Negocio Financiero.

Todas las posiciones de estas áreas serán valoradas en todos los objetivos que conforman el mapa estratégico, como ilustra el siguiente ejemplo:

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CÓDIGOS)															
ÁREA	CARGO	F1	F2	F3	F4	F5	C1	C2	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3	A4
		15%	15%	30%	25%	15%	40%	60%	25%	20%	20%	25%	10%	25%	30%	25%	20%
NEGOCIO FINANCIERO	Gerente de Agencia																
FINANZAS	Director de Finanzas																
RIESGOS	Gerente de Riesgos																

Tabla 11: EJEMPLO DE CUADRO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fuente: Elaborado por las Autoras

El valor de cada cargo se asigna de acuerdo con la Tabla No. 10 de Valoración de Posiciones Clave. A continuación, un ejemplo:

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CÓDIGOS)					
ÁREA	CARGO	F1 15%			F2 15%		
		GRADOS DE LA COMBINACIÓN DE FACTORES DE MEDICIÓN	VALOR DE LOS GRADOS	RESULTADO PONDERADO	GRADOS DE LA COMBINACIÓN DE FACTORES DE MEDICIÓN	VALOR DE LOS GRADOS	RESULTADO PONDERADO
NEGOCIO FINANCIERO	Gerente de Agencia	3-3	56,25	8,44	1-1	6,25	0,94
FINANZAS	Director de Finanzas	3-3	56,25	8,44	3-3	56,25	8,44
RIESGOS	Gerente de Riesgos	3-4	75,00	11,25	3-1	18,75	2,81

Tabla 12: EJEMPLO DE VALORACIÓN DE CARGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Como se puede apreciar en el ejemplo descrito en la Tabla No. 12, el valor del cargo en cada objetivo estratégico es ponderado por el peso establecido del mismo. La suma total de esta medición, será la valoración obtenida por cada cargo.

CARGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CÓDIGOS)																VALOR DEL CARGO
	F1	F2	F3	F4	F5	C1	C2	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3	A4	
GERENTE DE AGENCIA	8,44	0,94	22,5	18,75	0,94	2,50	33,75	6,25	1,25	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	5,00	110,31
DIRECTOR DE FINANZAS	8,44	8,44	30,00	3,13	3,75	2,50	3,75	12,50	11,25	20,00	1,56	2,50	4,69	5,63	3,13	5,00	126,25
GERENTE DE RIESGOS	11,25	2,81	7,50	6,25	8,44	2,50	3,75	6,25	2,50	5,00	1,56	5,63	18,75	22,50	18,75	5,00	128,44

Tabla 13: EJEMPLO SUMA DE VALORES PONDERADOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Los cargos que más puntos alcancen en esta valoración serán los que se consideren como posiciones claves.

Después de aplicar la medición propuesta, cuyo detalle se encuentra en el **Anexo 3** del presente trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados:

CARGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CÓDIGOS)																VALOR TOTAL
	F1	F2	F3	F4	F5	C1	C2	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3	A4	
ADMINISTRADOR DE CRÉDITO	0,94	1,88	5,63	1,56	1,88	2,50	3,75	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	12,50	11,25	1,56	3,75	53,44
ANALISTA DE CRÉDITO	7,50	0,94	30,00	1,56	0,94	2,50	11,25	9,38	1,25	1,25	6,25	2,50	6,25	1,88	1,56	1,25	86,25
ASISTENTE DE CRÉDITO	0,94	0,94	3,75	1,56	0,94	2,50	7,50	3,13	1,25	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	1,25	33,75
ASISTENTE DE NEGOCIOS	0,94	0,94	3,75	18,75	0,94	2,50	15,00	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	55,31
ASISTENTE OPERATIVO	0,94	0,94	1,88	1,56	0,94	2,50	3,75	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	25,00
DIRECTOR DE NEGOCIO FINANCIERO	11,25	11,25	22,50	18,75	11,25	22,50	33,75	18,75	1,25	3,75	18,75	1,88	9,38	5,63	4,69	5,00	200,31
GERENTE DE AGENCIA	8,44	0,94	22,50	18,75	0,94	2,50	33,75	6,25	1,25	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	5,00	110,31
GERENTE REGIONAL	8,44	0,94	22,50	18,75	0,94	2,50	33,75	6,25	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	5,00	108,75
GERENTE DE MARCA O PRODUCTO	1,88	5,63	3,75	1,56	5,63	10,00	7,50	14,06	1,25	5,00	25,00	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	88,13
GERENTE DE NEGOCIOS COMERCIAL CANALES	8,44	0,94	22,50	14,06	8,44	10,00	33,75	14,06	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	5,00	126,88
GERENTE DE PRODUCTO	1,88	8,44	3,75	1,56	5,63	10,00	7,50	14,06	1,25	5,00	25,00	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	90,94
JEFE DE UNIDAD DE APROBACIÓN	5,63	0,94	1,88	1,56	0,94	2,50	33,75	6,25	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	5,00	68,13
OFICIAL DE CRÉDITO	5,63	0,94	1,88	1,56	0,94	2,50	3,75	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	29,69
OFICIAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO	0,94	0,94	1,88	1,56	0,94	2,50	3,75	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	25,00
OFICIAL DE NEGOCIOS	5,63	0,94	22,50	18,75	0,94	2,50	30,00	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	93,75
OFICIAL DE PRODUCTO	0,94	3,75	1,88	1,56	0,94	2,50	7,50	1,56	1,25	1,25	6,25	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	36,25
OFICIAL DE PRODUCTO JR.	0,94	3,75	1,88	1,56	0,94	2,50	7,50	1,56	1,25	1,25	6,25	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	36,25
OFICIAL OPERATIVO	0,94	0,94	1,88	3,13	0,94	2,50	15,00	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	1,25	39,38
RECIBIDOR PAGADOR	0,94	0,94	1,88	3,13	0,94	2,50	15,00	1,56	1,25	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	1,25	39,38
SUPERVISOR DE GESTIÓN DE CRÉDITO	0,94	5,63	1,88	1,56	0,94	2,50	3,75	6,25	1,25	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	2,50	37,19

Tabla 14: RESULTADOS VALORACIÓN DE CARGOS / NEGOCIO FINANCIERO

Fuente: Elaborado por las Autoras

	CARGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CÓDIGOS)																VALOR TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	C1	C2	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3	A4	
FINANZAS	DIRECTOR DE FINANZAS	8,44	8,44	30,00	3,13	3,75	2,50	3,75	12,50	11,25	20,00	1,56	2,50	4,69	5,63	3,13	5,00	126,25
	GERENTE DE TESORERÍA	5,63	1,88	11,25	9,38	1,88	10,00	3,75	12,50	5,00	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	5,00	74,69
	ANALISTA FINANCIERO	1,88	5,63	3,75	1,56	8,44	5,00	3,75	1,56	2,50	1,25	1,56	2,50	3,13	11,25	12,50	1,25	67,50
	COORDINADOR DE PRESUPUESTO	1,88	5,63	1,88	1,56	0,94	10,00	3,75	1,56	2,50	1,25	1,56	0,63	3,13	11,25	12,50	1,25	61,25
	GERENTE MIS	1,88	8,44	7,50	1,56	8,44	10,00	3,75	1,56	2,50	1,25	1,56	5,63	4,69	16,88	18,75	5,00	99,38
	TRADER	5,63	3,75	1,88	18,75	0,94	10,00	33,75	1,56	5,00	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	90,94
	ASISTENTE FINANCIERO	0,94	1,88	7,50	1,56	0,94	2,50	15,00	6,25	2,50	5,00	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	52,50
	ASISTENTE DE TESORERÍA	0,94	0,94	1,88	6,25	0,94	2,50	33,75	6,25	2,50	1,25	1,56	0,63	1,56	1,88	1,56	1,25	65,63

Tabla 15: RESULTADOS VALORACIÓN DE CARGOS / CONTROL - FINANZAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

	CARGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CÓDIGOS)																VALOR TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	C1	C2	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3	A4	
RIESGOS	GERENTE DE RIESGOS	11,25	2,81	7,50	6,25	8,44	2,50	3,75	6,25	2,50	5,00	1,56	5,63	18,75	22,50	18,75	5,00	128,44
	OFICIAL OPERATIVO RIESGOS	0,94	1,88	1,88	6,25	0,94	2,50	3,75	6,25	2,50	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	1,25	38,13
	COORDINADOR DE RIESGOS	3,75	1,88	1,88	6,25	0,94	2,50	3,75	6,25	2,50	1,25	1,56	0,63	14,06	1,88	1,56	1,25	51,88
	OFICIAL OPERATIVO RIESGOS	0,94	0,94	1,88	6,25	0,94	2,50	3,75	6,25	2,50	1,25	1,56	0,63	6,25	1,88	1,56	1,25	40,31
	OFICIAL DE SEGURIDAD EN LA INFORMACIÓN	0,94	1,88	1,88	6,25	0,94	2,50	3,75	6,25	2,50	1,25	1,56	0,63	9,38	1,88	1,56	1,25	44,38
	ASISTENTE DE RIESGOS	0,94	0,94	1,88	6,25	0,94	2,50	3,75	6,25	2,50	1,25	1,56	0,63	3,13	1,88	1,56	1,25	37,19
	JEFE DE RIESGOS	0,94	1,88	1,88	6,25	0,94	2,50	3,75	6,25	2,50	1,25	1,56	3,75	14,06	1,88	1,56	1,25	52,19

Tabla 16: RESULTADOS VALORACIÓN DE CARGOS / CONTROL - RIESGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Es así que, de acuerdo a la metodología presentada, las posiciones clave de Mutualista Pichincha son:

NEGOCIO FINANCIERO
DIRECTOR DE NEGOCIO FINANCIERO
GERENTE DE AGENCIA
GERENTE REGIONAL
GERENTE DE NEGOCIOS COMERCIAL CANALES
GERENTE DE PRODUCTO
OFICIAL DE NEGOCIOS
FINANZAS
DIRECTOR DE FINANZAS
GERENTE DE TESORERÍA
GERENTE MIS
TRADER
RIESGOS
GERENTE DE RIESGOS
JEFE DE RIESGOS

Tabla 17: POSICIONES CLAVE PRELIMINARES

Fuente: Elaborado por las Autoras

4.3.4. VALIDACIÓN DE POSICIONES CLAVES

Después de la valoración de posiciones, esta fue validada con los directores de área y con el Gerente de Recursos Humanos de Mutualista Pichincha, quienes al analizar las respectivas responsabilidades y funciones de las mismas, las diferenciaron entre estratégicas y operativas:

NEGOCIO FINANCIERO	
DIRECTOR DE NEGOCIO FINANCIERO	Posición clave a la estrategia
GERENTE DE AGENCIA	Posición que soporta la operatividad del área
GERENTE REGIONAL	Posición que soporta la operatividad del área
GERENTE DE NEGOCIOS COMERCIAL CANALES	Posición clave a la estrategia
GERENTE DE PRODUCTO	Posición clave a la estrategia
OFICIAL DE NEGOCIOS	Posición que soporta la operatividad del área
FINANZAS	
DIRECTOR DE FINANZAS	Posición clave a la estrategia
GERENTE DE TESORERÍA	Posición que soporta la operatividad del área
GERENTE DE MANEJO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (MIS)	Posición clave a la estrategia
TRADER	Posición que soporta la operatividad del área
RIESGOS	
GERENTE DE RIESGOS	Posición clave a la estrategia
JEFE DE RIESGOS	Posición que soporta la operatividad del área

Tabla 18: CLASIFICACIÓN DE POSICIONES

Fuente: Elaborado por las Autoras

Después de este análisis, se estableció que las posiciones clave de las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha, serán las definidas como estratégicas:

Área	Posición clave
Negocio Financiero	Director de Negocios Financieros
	Gerente de Producto
	Gerente de Canales
Finanzas	Director de Finanzas
	Gerente de Manejo de los Sistemas de Información Gerencial (MIS)
Riesgos	Gerente de Riesgos

Tabla 19: RESUMEN DE POSICIONES CLAVE ESTRATÉGICAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

A continuación, para una mejor comprensión de estas posiciones claves identificadas, se presenta una breve descripción de cada una:

- **Director de Negocios Financieros:** (Mutualista Pichincha, 2010)

Es una posición de primer nivel y reporta directamente a la Gerencia General. Se encarga de la planificación, innovación, creación y mantenimiento de los productos financieros a través del área de Canales, proporcionando a la capacitación necesaria sobre los productos financieros a los integrantes de esta área.

Esta posición es la máxima autoridad dentro del Negocio Financiero y su visión estratégica aporta considerablemente al posicionamiento en el mercado de los productos financieros que ofrece Mutualista Pichincha. Tiene a su cargo tres áreas: Negocio Financiero donde se crea, analiza y desarrolla los productos financieros; Unidad de Crédito donde se analiza y verifica la información para aprobar solicitudes de crédito de los clientes; Unidad de Gestión de Crédito que contribuye al control de índice de morosidad de pago por operaciones crediticias.

- **Gerente de Producto:** (Mutualista Pichincha, 2010)

Es una posición de segundo nivel esta dentro del grupo de Gerentes y reporta directamente a la Dirección de Negocios Financieros; le reportan directamente los Oficiales de Producto quienes apoyan su gestión, y trabaja de la mano con los canales de distribución para la evaluación del posicionamiento del producto.

Es el responsable de que los atributos del producto se mantengan actualizados y de que sus procesos de comercialización y distribución estén acordes a la

necesidad del mercado; analiza los costos y las posibilidades de incrementar rentabilidad a la empresa.

- **Gerente de Canales:** (Mutualista Pichincha, 2010)

Es una posición que reporta directamente al Director de Negocios Financieros, y a su cargo tiene los 23 Gerentes de Agencias en todo el país.

Es el responsable de que la cadena de distribución mantenga los estándares de imagen y calidad de la institución, además, fija lineamientos que cumplan presupuestos y generen ingresos rentables. Ejecuta y utiliza métricas de valor agregado de las agencias.

- **Director de Finanzas:** (Mutualista Pichincha, 2010)

Es responsable de la planificación financiera, del control y de la transparencia de la información financiera; busca la manera más eficiente de obtener recursos que permitan a la institución incrementar sus ingresos, tratando de mitigar el riesgo existente.

Es una posición de primer nivel que reporta a la Gerencia General y tiene a su cargo tres áreas de soporte: Tesorería, que se encarga de optimizar los fondos disponibles buscando su rendimiento tomando en cuenta las necesidades de liquides; Contabilidad, que se encarga del registro de todas las transacciones realizadas por la institución además de la presentación de estados financieros a entidades de control; Manejo de Sistemas de Información General (MIS), que se encarga del análisis de la información financiera de los centros de costo para medir la gestión de cada área.

- **Gerente de Presupuesto y Control de Gestión:** (Mutualista Pichincha, 2010)

Es responsable de la preparación y análisis de la información de los controles de costos para medir la gestión del área. Prepara y da seguimiento al plan estratégico y prepara datamarts gerenciales. Adicionalmente, tiene las funciones de Secretario de Comité Gerencial y Comité ALCO (Comité de Activos y Pasivos).

Es una posición de segundo nivel, reporta a la Dirección Financiera y tiene a su cargo a los Analistas Financieros.

- **Gerente de Riesgos:** (Mutualista Pichincha, 2010)

Es responsable por la implementación de la política de medición de riesgos sobre la cual se toman las decisiones operativas y estratégicas de la entidad. Propone, mide y controla la política de límites para los diferentes tipos de riesgos.

Es una posición de primer nivel que reporta a la Gerencia General, y es responsable del área de Riesgos.

4.4. MODELO PARA IDENTIFICAR COLABORADORES CON ALTO POTENCIAL EN MUTUALISTA PICHINCHA

Una vez que se ha determinado cuáles son las posiciones clave de Mutualista Pichincha, se procede a diseñar la evaluación de potencial de esta institución financiera.

Con este propósito, se propone un modelo de medición que permitirá determinar qué colaboradores podrían ocupar posiciones claves en el futuro y así formar parte de un grupo de sucesores.

Como se expuso en el capítulo II del presente trabajo, hay varios puntos de vista a la hora de establecer la metodología para evaluar potencial. Tomando en consideración la cultura organizacional de Mutualista Pichincha y después de hacer un análisis de los modelos revisados, se realiza la siguiente propuesta:

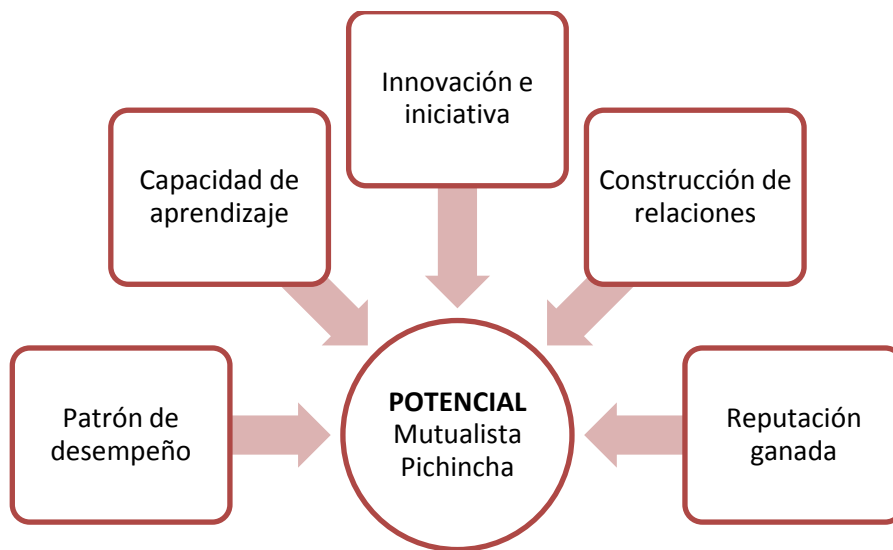


Ilustración 14: FACTORES DE MEDICIÓN DE POTENCIAL MUPI
Fuente: Elaborado por las Autoras

Es decir, que la medición de potencial propuesta para Mutualista Pichincha está conformada por los siguientes factores de evaluación:

Factor	Definición
1. Patrón de logros o de desempeño:	El nivel de desempeño de la persona a lo largo del tiempo.
2. Innovación e iniciativa:	Las contribuciones efectuadas por la persona y que van más allá de lo requerido por su puesto.
3. Capacidad de aprendizaje:	Capacidad para aprender de manera rápida y efectiva de situaciones formales y de la experiencia acumulada.
4. Habilidad de relacionamiento o construcción de relaciones	Grado en que la persona ha construido relaciones efectivas con personas y grupos externos a su área.
5. Reputación ganada:	Imagen y fama que la persona se ha ganado en la organización.

Tabla 20: RESUMEN FACTORES DE MEDICIÓN DE POTENCIAL MUPI

Fuente: Elaborado por las Autoras

Como se aprecia en el modelo propuesto, se realizó una selección de las dimensiones o factores establecidos en el modelo del Dr. Jaime Moreno (2010), basándose en el estudio que se realizó en otras empresas, en investigación bibliográfica y considerando la cultura organizacional de Mutualista Pichincha.

A continuación, se realiza el análisis de esta selección.

4.4.1. FACTOR 1: PATRÓN DE DESEMPEÑO

El Patrón de Desempeño fue seleccionado como factor para medir potencial, tomando en cuenta que en dos de las empresas que se visitaron para la recopilación de buenas prácticas del presente trabajo, se utiliza la evaluación de desempeño como herramienta para establecer planes de sucesión.

En una de estas organizaciones, la evaluación de talento se lleva a cabo a través de la medición de competencias de liderazgo y competencias de negocio en una evaluación de desarrollo, con una base en la metodología Lominger. Además, se cruza con la evaluación de desempeño que consiste en la medición del cumplimiento de objetivos.

En otra de las empresas, se establece el grupo de potenciales a partir de una evaluación de desempeño que se levanta entre un representante de recursos humanos y el jefe de área.

Si bien es cierto que el desempeño actual no refleja de ninguna manera el potencial de la persona para desempeñarse en el futuro, sí es una información que permite evaluar su nivel de cumplimiento tanto de objetivos como del nivel de competencias requeridas por el puesto. Es común que el colaborador que tiene buen desempeño en la actualidad, mantenga y mejore el mismo en el futuro.

Se considera por lo tanto que, esta herramienta puede dar una visión inicial de la persona para en adelante fortalecer sus debilidades y desarrollar sus fortalezas.

Así también, para Mutualista Pichincha es importante aprovechar la información de la evaluación de desempeño de los colaboradores como insumo para identificar altos potenciales.

Dentro de la investigación teórica que se realizó, se encontró un dato muy interesante. De acuerdo con un estudio de Hudson, el 93% de los empleados con alto potencial lo son también de alto rendimiento, pero sólo un 29% de los trabajadores de alto rendimiento lo son también de alto potencial (Fundació Factor Humà, 2008); por lo que es fundamental no solo analizar los resultados de patrón de desempeño, sino que se

debe ponderar también otros factores que permitan establecer de manera más precisa quiénes son los empleados de alto potencial.

4.4.2. FACTOR 2: INNOVACIÓN E INICIATIVA

El factor de innovación e iniciativa fue seleccionado considerando su importancia dentro del giro de negocio de Mutualista Pichincha, una institución que debe encontrar la manera de generar créditos e inversiones, y de captar dinero de la manera menos costosa con un sistema informático más desarrollado, con procesos más livianos, y con personas más capacitadas y proactivas; además, debe crear productos y servicios innovadores que atraigan nuevos clientes y fidelicen a los actuales.

Sin lugar a dudas, la innovación es un factor clave de la Mutualista y de su talento humano para diferenciarse de la competencia y obtener mayores ingresos.

Por otra parte, un componente que destaca a las grandes empresas de éxito es su capacidad de innovación y de estar a la vanguardia de nuevos productos, diseños y procesos. Por este motivo, resulta imprescindible contar con colaboradores innovadores, con gran nivel de iniciativa y que contribuyan más allá de las funciones propias de su cargo.

Como se expresa en un artículo de la página Talent Tools (2013):

Si hablamos de competencias y habilidades imprescindibles en las empresas actuales, destacan, entre otras, creatividad e innovación. Contar con empleados creativos e innovadores aporta a las organizaciones cierta ventaja frente a sus

competidores, ya que les permite situarse un paso por delante de ellos en cuanto a nuevos productos y/o servicios, nuevas técnicas de trabajo, abrir nuevos mercados, etc. (Talent Tools, 2013).

Gary Hamel (2012) en su libro “Lo que ahora importa”, señala que:

Los innovadores de éxito tienen una manera de observar el mundo que pone notablemente de relieve las nuevas oportunidades. Estas personas han desarrollado a menudo por accidente, un conjunto de hábitos perceptuales que le permiten atravesar la niebla de “lo que es” y vislumbrar aquello “que podría ser”.

Así también, para identificar a un profesional innovador, indica cuatro puntos importantes a los que debe prestar atención (Hamel, 2012):

- **Ortodoxias Incuestionables:** Para ser un gran innovador tiene que desafiar las creencias que todos los demás dan por sentadas, los supuestos largamente arraigados que ciegan a los responsables de la industria ante nuevas formas de hacer negocios. (pag. 95) (...).
- **Tendencias Subestimadas:** Los innovadores están muy atentos a las tendencias emergentes, a las incipientes discontinuidades que poseen el potencial necesario para revitalizar viejos negocios o crear otros nuevos. (pag 97) (...).
- **Competencia y Activos no utilizados:** Toda compañía es un conjunto de habilidades y activos pero si son reutilizables pueden servir como plataformas para la innovación y el crecimiento. (pag 99).

Otro hallazgo importante respecto a la medición de este factor fue la reciente investigación del profesor de Management de la Sobey School of Business, Shripad

Pendse, quien desarrolló una alternativa al método clásico de selección interna que se basa en medir la iniciativa para poner en marcha distintos proyectos, esto significa retar a los candidatos para demostrar las cualidades que Pendse ha denominado como ICR: iniciativa, creatividad y resultados.

Según un artículo de la página Tendencias21.net:

Este estudio propone otras alternativas al proceso clásico. Defiende que los procesos de promoción se basen en la seguridad de que las empresas crecen rápidamente o de que necesitan innovar, por lo que habría que premiar a aquellos trabajadores que vayan en esta línea, es decir, a aquellos que muestren iniciativa y creatividad. (Noticias: La iniciativa y la creatividad, nuevos valores para los ascensos en la empresa).

Quien inspiró esta idea fue el directivo William McKnight, que dirigió la empresa 3M por 40 años. Este CEO aseguraba que: “lo esencial para continuar creciendo es tener mucha gente con iniciativa.”. En una ocasión, este directivo asignó al asistente Richard Drew, la tarea de renovar y mejorar el papel de lija de la empresa que dañaba la pintura de los coches. Mientras Drew realizaba los respectivos estudios, detectó otro problema al que podía dar solución. Al mirar de cerca la labor de pintura y lijadura, se dio cuenta de que los pintores de carrocerías tenían problemas para cubrir y tapar las áreas que no estaban pintando mientras realizaban su labor e ideó una solución a este particular, aunque no tenía relación con lo que inicialmente se le había solicitado. A pesar de algunas negativas que encontró por parte de 3M al comienzo, sin embargo, continuó trabajando en una solución y desarrolló una nueva cinta adhesiva que tuvo gran éxito en el mercado.

El resultado fue la famosa cinta 3M Scotch. (Noticias: La iniciativa y la creatividad, nuevos valores para los ascensos en la empresa).

Una persona innovadora tiene la capacidad de poder ver más allá de lo existente, y va más allá de sus funciones, se interesa por el valor agregado que puede dar dentro de la organización y no se queda en la monotonía o en el día a día.

Siendo la innovación un componente importante para Mutualista Pichincha, desde el año 2010 se busca motivar y premiar la contribución de las grandes ideas innovadoras de los colaboradores, a través del Programa MUPINNOVA que tiene tres objetivos: promover nuevos productos y servicios, propiciar el mejoramiento continuo y reducir gastos. Mutualista apoya la transformación de estas ideas en resultados y recompensa tanto a quienes proponen las ideas como a los equipos que las implementan. (Mutualista Pichincha, 2010).

4.4.3. FACTOR 3: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Un componente de gran importancia es la capacidad de aprendizaje. De acuerdo con el estudio de buenas prácticas realizado, es un factor fundamental ya que todas las empresas consultadas lo consideran al momento de realizar mediciones de potencial; por ejemplo, una de estas organizaciones se aplica el cuestionario de Choices Lominger para evaluar capacidad de aprendizaje.

En un artículo publicado por Portafolio.co se recogen las palabras de Kim E. Ruyle, vicepresidente de desarrollo de productos de la consultora de liderazgo y talento humano Korn Ferry International (Portafolio.co, 2012):

Cuando hablamos de talento de alto potencial hay algunas características que son comunes con otras personas de alto desempeño, como el hecho de ser más inteligentes que el promedio; que tienen inteligencia emocional, en el sentido que saben relacionarse bien con otros; pueden tener la motivación y ambición para hacer carrera, pero el elemento que realmente los diferencia es la agilidad de aprendizaje, que se refiere a la capacidad de aprender lecciones de la experiencia y poder aplicarlas en situaciones a las que se enfrentan por primera vez. (Portafolio.co, 2012).

En los años 80 el Center for Creative Leadership (CCL) realizó un estudio a gran escala para identificar aquellas características que diferenciaban e identificaban a líderes exitosos como Simón Bolívar o George Washington y establecieron a la agilidad en el aprendizaje como una habilidad clave. Este hallazgo fue desarrollado con mayor profundidad por Michael Lombardo y Robert Eichinger en Lominger, una empresa que constituyeron cuando salieron del CCL, la que además, años más tarde se integró con la consultora Korn Ferry que continúa trabajando y desarrollando esta metodología. (Portafolio.co, 2012).

4.4.4. FACTOR 4: HABILIDAD DE RELACIONAMIENTO O CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Una habilidad importante que debe manifestarse en una persona de alto potencial para ocupar posiciones claves a futuro en Mutualista Pichincha, es la capacidad de relacionamiento o construcción de relaciones efectivas, las cuales pueden servir para sinergias, convenios o alianzas estratégicas que generen beneficio a la organización, ya sea con directivos de otras áreas o con gente externa a la empresa.

Considerando que para la Mutualista Pichincha es de suma importancia que quienes ocupen posiciones claves mantengan excelentes niveles de relacionamiento con directivos de otras áreas y que mantengan buenas relaciones con el Estado, con el IESS, con inmobiliarias y con otras entidades financieras, se consideró este factor propuesto por Jaime Moreno en su modelo, como clave a la hora de identificar potencial.

Es interesante revisar la manera en que autores que han tratado el tema de inteligencia emocional como factor para el éxito empresarial y ejecutivo, señalan también a la construcción de relaciones o habilidad de relacionamiento como una característica importante.

Daniel Goleman, autor del best seller “Inteligencia Emocional”, establece en su libro 25 aptitudes emocionales que todo gerente de éxito debe tener, las cuales se resumen en el siguiente cuadro (Goleman, 1999):

	DIMENSIONES	APTITUDES
Aptitudes Personales	Autoconocimiento	1 Conciencia emocional 2 Autoevaluación 3 Confianza
	Autorregulación	4 Autocontrol 5 Confiabilidad 6 Escrupulosidad 7 Adaptabilidad 8 Innovación
Aptitudes Sociales	Motivación	9 Afán de Triunfo 10 Compromiso 11 Iniciativa 12 Optimismo
	Empatía	13 Comprender a los demás 14 Ayudar a los demás a desarrollarse 15 Orientación hacia el servicio 16 aprovechar la diversidad 17 Conciencia Política
	Habilidades Sociales	18 Influencia 19 Comunicación 20 Manejo de conflictos 21 Liderazgo 22 Catalizador de cambios 23 Creador de vínculos 24 Colaboración y cooperación 25 Habilidades de equipo

Tabla 21: RESUMEN APTITUDES EMOCIONALES INTELIGENCIA EMOCIONAL

Fuente: Daniel Goleman <http://www.degerencia.com/articulo/el-sistema-de-aptitudes-de-la-inteligencia-emocional>

Dentro de las aptitudes sociales de este modelo, se encuentra lo que Goleman ha denominado como habilidades sociales. Este autor define a este conjunto de aptitudes como:

La habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que usted desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de mercadeo o entusiasmo frente a un nuevo producto. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo; en otras palabras, un don para despertar simpatía. Esto no quiere decir que socialicen continuamente; significan que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo. Estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario. (Goleman, 1999).

Un caso muy interesante que refleja los alcances de poseer esta habilidad, es planteado por este mismo autor en el artículo *Qué define a un líder*, recopilado por la página Web Maestro de Maestros.

Se trata de un ejecutivo que trabajaba en el departamento de estrategia de una empresa multinacional de computadoras, quien estaba convencido de que el futuro de la empresa estaba en el Internet. Durante el inicio de los años 90, encontró gente de distintos departamentos, niveles y países que compartían su misma idea y junto con ellos creó la página web corporativa de la empresa. Tiempo después por iniciativa propia y sin tener presupuesto, inscribió a la empresa en una convención anual de la industria del Internet. Basándose en sus contactos y persuadiendo a otras áreas para captar fondos y conseguir apoyo, reclutó a 50 personas de más de una decena de áreas para que representaran a la empresa en dicha convención. Considerando esta iniciativa, la empresa

conformó después de un año la Unidad de Internet con este ejecutivo a cargo. (Goleman, 1999).

4.4.5. FACTOR 5: REPUTACIÓN GANADA

De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, la palabra *reputación* significa: “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.” (Diccionario de la Real Academia Española). Para el modelo propuesto de medición de potencial, se trata de un factor que mide la imagen que la persona ha ganado en la organización.

Cuando se trata de una persona que contribuye, que se adapta fácilmente, que tiene alto desempeño, es alguien que se hace notar por el resto de la organización. De acuerdo a dos de las empresas consultadas en la recopilación de buenas prácticas, una persona con alto potencial debe ser capaz por sí misma de ganarse una imagen de prestigio y potencial frente a los líderes de la organización. Por este motivo, en estas organizaciones, previo a definir quiénes serán altos potenciales o sucesores, se realiza una reunión plenaria de líderes en la que se selecciona a los colaboradores de mayor potencial entre un grupo de candidatos.

Por este motivo, se ha considerado tomar en cuenta este factor de medición propuesto por el Dr. Jaime Moreno (2010).

4.5. DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA MEDIR POTENCIAL EN MUTUALISTA PICHINCHA

Con el objetivo de contar con un grupo de candidatos preseleccionados que hayan demostrado poseer los factores o atributos de un alto potencial para ocupar posiciones claves, la primera herramienta a utilizar será una entrevista con los directores de área para establecer quiénes podrían conformar este grupo.

Después, para evaluar los cinco factores de potencial propuestos, se decidió utilizar las siguientes entradas de información:

- **Evaluación de competencias y objetivos de Mutualista Pichincha:** Insumo para establecer valores del factor de *Patrón de Desempeño*.
- **Pruebas Psicométricas:** Evaluaciones diseñadas por expertos a nivel mundial para medir capacidades y habilidades de una persona. Se realizó la aplicación directa al posible potencial a través de la plataforma Evaluar.com.
- **Formulario 360:** Se diseñó un cuestionario que contenía competencias de los factores a evaluar y preguntas relacionadas con los mismos. Para esta herramienta, se estableció que tres informantes con relación directa con cada candidato debían completar esta evaluación.
- **MUPINNOVA:** Programa de Mutualista Pichincha que motiva a los colaboradores a presentar proyectos e ideas de innovación.

4.5.1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DE MUTUALISTA PICHINCHA

Para evaluar el factor de Patrón de Desempeño, se utilizaron las evaluaciones de 360 grados de competencias y la evaluación por objetivos de Mutualista Pichincha. Las dos evaluaciones corresponden al año 2012.

La evaluación 360 de competencias se realiza una vez al año, y busca desarrollar a las personas en las habilidades, conocimientos y destrezas en las que presenten brechas entre el perfil ideal y el perfil real.

Esta medición consiste en la evaluación al empleado por parte de su superior, sus pares, sus subordinados y su autoevaluación. Cada una de estas evaluaciones tiene un peso y está ponderada de acuerdo al mismo. (Mutualista Pichincha, 2012).

Los pesos que se aplicaron para el año 2012 fueron:

- Supervisor 0.6
- Pares 0.10
- Subordinados 0.3

La autoevaluación de competencias únicamente se considera como información comparativa de la percepción que tiene el empleado de sí mismo, frente a la evaluación por parte de sus supervisores, pares o subordinados; por lo tanto, esta no tiene peso en el resultado final. (Mutualista Pichincha, 2012).

La evaluación de objetivos es aquella que busca la medición cuantitativa de objetivos cumplidos a corto plazo; en el caso de Mutualista Pichincha, trimestralmente. Los colaboradores se fijan objetivos e indicadores medibles para cada trimestre, sus

indicadores buscan ser claramente cuantificables y que tengan herramientas de medición. (Mutualista Pichincha, 2012).

Para el área de Ventas o Comercial esto no ha sido inconveniente ya que sus metas y cumplimientos responden a presupuestos y ventas cuantitativas, sin embargo, establecer indicadores de gestión para las áreas de apoyo, demanda mayor empeño en crear herramientas de medición que puedan dar respuesta al cumplimiento de los indicadores establecidos, tomando en cuenta que estos indicadores deben estar alineados con la estrategia de la institución, y relacionados de la mejor manera con la planificación estratégica realizada.

En general, se evita definir indicadores que no muestren un cumplimiento exacto en volumen, tiempo o evidencias de entrega.

Esta evaluación se realiza cada fin de trimestre y su cumplimiento está atado a un pago de la remuneración variable de la empresa.

Todos los empleados al final del año son evaluados por las dos evaluaciones antes mencionadas (de competencias y objetivos), y al cruzar estos resultados se encuentra que el perfil ideal es cuando la persona tiene un excelente cumplimiento en objetivos y, a la vez, cumple con un excelente nivel de competencias. (Mutualista Pichincha, 2012).

Para la medición del factor de Patrón de Desempeño, se tomó únicamente la información del año 2012, ya que la empresa no cuenta actualmente con un histórico de estos datos. Sería recomendable hacer las siguientes mediciones con la información de al menos 3 años para poder medir de manera más objetiva el patrón de desempeño demostrado por la persona.

4.5.2. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Las pruebas psicométricas aplicadas fueron D48 y TCP y fueron aplicadas a través de Evaluar.com, una empresa dedicada al desarrollo de herramientas para medición del talento humano. (Evaluar.com).

- **D48:** Test que mide el factor G de la inteligencia (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.

Se hacen 48 preguntas, que deben ser contestadas en un periodo de entre treinta minutos.

Contiene fichas que siguen un orden cíclico; el evaluado debe utilizar el análisis y la inteligencia para descubrir el orden o la secuencia que siguen las fichas; su dificultad va incrementando en cada pregunta.

Sus beneficios son que elimina las diferencias entre los sujetos causadas por factores sociales y educativos. Se le reconocen índices de validez y confiabilidad aceptables ($r=0,79$) con relación a otros tests de inteligencia y se aplica en multitud de países en Psicología Clínica, Educativa y del Trabajo. (Evaluar.com)

- **TPC:** Denominado Test Por Competencias, es una evaluación diseñada para medir comportamientos laborales definatorios del éxito en el trabajo.

Se utiliza para procesos de selección, de desarrollo organizacional y de consultoría en general.

Mide competencias de acción y de logro: orientación al logro, iniciativa, orden y calidad, y búsqueda de información; de servicio: sensibilidad interpersonal y orientación al cliente; de influencia: persuasión e impacto personal, conciencia de

la organización y construcción de relaciones; cognitivas: aprendizaje activo y pensamiento analítico; de dominio personal: autoconfianza, autocontrol, flexibilidad, persistencia, compromiso organizacional y trabajo en equipo.

Consta de un cuestionario con 85 ítems de elección forzada, sin tiempo límite de aplicación. (Evaluar.com).

4.5.3. FORMULARIO 360

Esta evaluación fue completada por tres personas con relación directa de trabajo con los candidatos, sin ser necesariamente sus pares o su supervisor, ya que en muchos de los casos de este estudio, las personas evaluadas realizan actividades que involucran niveles directivos incluso de otras áreas.

El formulario contenía tres partes:

1. Evaluación de competencias relacionadas con los factores de potencial.
2. Evaluación de reputación ganada.
3. Preguntas abiertas para evaluar temas de dirección de equipos, contribuciones especiales y relaciones interpersonales.

El formulario diseñado se encuentra en el **Anexo 4**.

4.5.3.1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS RELACIONADAS CON FACTORES DE POTENCIAL

Para evaluar las competencias de los factores de potencial propuestos, se utilizaron los comportamientos observables e ideales de cada competencia. Con este

propósito, se decidió trabajar con el diccionario de comportamientos de Lominger. (Lombardo & Eichinger, 2011).

Además de la medición de las competencias del modelo de potencial: capacidad de aprendizaje, innovación y construcción de relaciones; se incluyeron otras competencias que el Gerente de Talento Humano de Mutualista Pichincha consideró también claves, sin embargo no fueron tomadas en cuenta al momento de analizar la información debido a que no pertenecen al modelo propuesto; estas fueron: compromiso institucional, manejo de situaciones ambiguas, y manejo de visión y de propósito.

Para asignar la valoración correspondiente de las competencias relacionadas con potencial, se utilizó un promedio de las evaluaciones de los tres informantes.

La descripción de las competencias utilizadas y sus comportamientos observables se encuentran en el **Anexo 5** (Lombardo & Eichinger, 2011).

4.5.3.2. EVALUACIÓN DE REPUTACIÓN GANADA

Esta evaluación está basada en los adjetivos de evaluación proporcionados en la Ventana de Johari, que es un modelo desarrollado por Robert Luft y Harry Inghman para ilustrar el proceso de dar y recibir retroalimentación.

Según Silvino José Fritzen (1987): “El modelo puede ser presentado también como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás.” (Fritzen, pág. 9).

Esta metodología permite evaluar lo que los demás conocen y desconocen de mí y lo que yo conozco y desconozco de mí, trabajando en los siguientes cuadrantes: área libre, área oculta, área ciega, área desconocida. Las personas en las que predomina el cuadrante libre o abierto, que cruza lo que yo conozco con lo que los demás conocen, mantienen un equilibrio porque se conocen a sí mismas y no viven con miedo a que los demás las conozcan. (Mind Tools).

En el modelo inicial se trabaja con una lista de 56 adjetivos de la cual, la persona evaluada debe seleccionar entre 5 o 6 adjetivos que se considere que describen su propia personalidad. Adicionalmente, quienes evalúan a esta persona también eligen 5 o 6 adjetivos de la misma lista para describirla. Luego, estos adjetivos son colocados en los respectivos cuadrantes. (Mind Tools).

Para la evaluación de Reputación Ganada del presente trabajo, se ha tomado del modelo, los 56 adjetivos (Mind Tools):

Adaptable	Energético	Paciente
Alegre	Espontáneo	Poderoso
Amable	Extrovertido	Preocupado Por Los Demás
Amistoso	Feliz	Razonable
Amoroso	Generoso	Reflexivo
Asertivo	Gracioso	Relajado
Audaz	Idealista	Religioso
Buscador	Independiente	Sabio
Cálido	Ingenioso	Seguro De Sí Mismo
Calmado	Inteligente	Sensato
Chistoso	Introvertido	Sensible
Cohibido	Lógico	Simpático
Colaborador	Maduro	Solemne
Competente	Modesto	Tenso
Complejo	Nervioso	Tímido
Comprensivo	Observador	Tonto
Confiable	Ocurrente	Tranquilo
Conocedor	Organizado	Valiente
Digno De Confianza	Orgullosa	

Tabla 22: ADJETIVOS LA VENTANA DE JOHARI
Fuente: MindTools

La modalidad planteada en el presente trabajo consiste en que los tres informantes de cada candidato, elijan los adjetivos que consideren que representan a la persona en cuestión, de acuerdo a la percepción que han obtenido durante el tiempo en que hayan trabajado juntas. Posteriormente, se les pide que elijan únicamente ocho adjetivos.

Los ocho adjetivos preseleccionados se comparan con un perfil ideal establecido en base a la opinión de cinco gerentes de las áreas de Talento Humano de distintas empresas de la ciudad de Quito; a quienes se les pidió seleccionar de los 56 adjetivos, los

ocho que considerasen como esenciales en el perfil de una persona con alto potencial para ocupar posiciones claves. Los adjetivos seleccionados por los gerentes fueron:

Adjetivo	Número de gerentes que seleccionó el adjetivo
Adaptable	3
Amistoso	1
Asertivo	4
Audaz	1
Buscador	2
Competente	3
Colaborador	1
Conocedor	1
Confiable	1
Digno de confianza	1
Independiente	3
Ingenioso	1
Inteligente	4
Lógico	2
Maduro	1
Observador	1
Organizado	2
Preocupado por los demás	2
Seguro de sí mismo	2

Tabla 23: RESUMEN DE VOTACIÓN DE LOS ADJETIVOS DEL PERFIL DE POTENCIAL
Fuente: Elaborado por las Autoras

Para establecer un perfil ideal de reputación de altos potenciales, se tomó en cuenta aquellos adjetivos que hayan sido escogidos por más de un gerente. En el caso de los adjetivos de *confiable* y *digno de confianza*, debido a su similitud de significado, se los consideró como uno solo.

De esta manera, los adjetivos de Reputación Ganada para una persona con alto potencial dentro del modelo propuesto, quedaron de la siguiente manera:

Adjetivos Reputación Alto Potencial
Adaptable
Asertivo
Buscador
Competente
Confiable / Digno de confianza
Independiente
Inteligente
Lógico
Organizado
Preocupado por los demás
Seguro de sí mismo

Tabla 24: RESUMEN ADJETIVOS DEL PERFIL DE POTENCIAL

Fuente: Elaborado por las Autoras

Para evaluar los resultados de Reputación Ganada en el formulario propuesto, se tomó en cuenta las coincidencias entre los adjetivos seleccionados por los informantes y el perfil ideal establecido.

Es así que, se diseñó la siguiente tabla de calificación:

Número de coincidencias	Calificación
8	100
7	90
6	80
5	70
4	60
3	50
2	40
1	20
0	0

Tabla 25: TABLA DE CALIFICACIÓN REPUTACIÓN GANADA

Fuente: Elaborado por las Autoras

4.5.3.3. PREGUNTAS ABIERTAS

En esta tercera sección, se propuso incluir una pregunta abierta relacionada sobre contribuciones e iniciativas, sin embargo por pedido de Mutualista Pichincha, se agregaron además otras preguntas relacionadas a temas generales de dirección de equipos y relaciones interpersonales, sin embargo esta información no se tomó en cuenta pues no pertenece al modelo propuesto.

A continuación, cada una de las preguntas incluidas en el formulario y el tema de medición:

- ¿Considera que esta persona podría dirigir un equipo. ¿Porqué? **(Liderazgo)**
- ¿Considera que esta persona maneja límites con sus compañeros en tareas laborales? **(Relaciones Interpersonales)**
- ¿Considera que esta persona tiene claro los límites de relacionamiento con sus compañeros? ? **(Relaciones Interpersonales)**

- ¿En el último año, el evaluado ha realizado algún proyecto o contribución adicional a las funciones propias de su puesto? Si su respuesta es afirmativa, detalle el proyecto que desarrolló y la manera en que esto aportó a la estrategia de la empresa (**Contribución e innovación**)

A los candidatos en cuyas evaluaciones se manifestaba habían realizado contribuciones, se les asignó una valoración.

4.5.3.4. MUPINNOVA

Se trata de un programa interno de Mutualista Pichincha que motiva a los colaboradores a presentar proyectos e ideas de innovación. (Mutualista Pichincha, 2010).

Este programa está vigente desde el año 2010, sin embargo, de acuerdo al área de Talento Humano de la Mutualista, todavía no tiene un alto nivel de participación por parte de los colaboradores.

Para utilizar la información de MUPINNOVA, se solicitó a los responsables del programa los nombres de los colaboradores que hayan participado con proyectos e ideas. A quienes lo hicieron, se les asignó una valoración como parte del factor de contribución.

4.5.4 Factores de potencial y herramientas de medición

A continuación, se procederá a describir qué herramientas se utilizarán para medir cada uno de los factores de potencial propuestos.

Factor 1. Patrón de Desempeño

Para evaluar este factor, como se mencionó en páginas anteriores, se utilizó la evaluación anual de competencias 2012 y la evaluación de resultados de los cuatro trimestres 2012 de Mutualista Pichincha.

Para la ponderación de estas dos herramientas, se decidió dar un peso de 40% a la evaluación de competencias y uno de 60% al cumplimiento de objetivos, debido a que los resultados de cumplimiento de objetivos están basados en indicadores medibles y tangibles, mientras que la evaluación de competencias todavía muestra resultados con efecto halo en algunas áreas. (Mutualista Pichincha - BUXIS).

Mutualista Pichincha está trabajando arduamente para consolidar el modelo de evaluación por competencias. Si bien, han habido importantes avances año a año, todavía es un aspecto a fortalecer, de acuerdo con la Coordinadora de Desarrollo Organizacional de la MUPI.

Factor de potencial	Herramienta de evaluación	Ponderación
Patrón de desempeño	Evaluación anual de competencias MUPI 2012	40%
	Evaluación de cumplimiento de objetivos de los cuatro trimestres 2012	60%

Tabla 26: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR PATRÓN DE DESEMPEÑO

Fuente: Elaborado por las Autoras

Factor 2. Capacidad de aprendizaje

Para medir este factor, se usaron tres herramientas: el formulario de evaluación 360 diseñado por las autoras, la prueba TPC de Evaluar.com y el TEST D48 Factor G.

De las dos primeras herramientas se tomó la información relacionada con la competencia de aprendizaje y se dio un peso equitativo a cada herramienta de 30%.

A los resultados del Test D48 Factor G se les dio un peso mayor de 40% debido a que la capacidad de inteligencia general es un elemento fundamental de la habilidad de aprendizaje. De acuerdo con Jaime Moreno (Moreno Villegas, Selección de Personal Módulo 1 Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos PUCE, 2010): “El constructo individual con mayor capacidad predictiva del desempeño es el factor “g”. Estudio tras estudio ha confirmado su validez generalizada en variedad de puestos, instituciones, culturas y criterios de desempeño.”

Factor de potencial	Herramienta de evaluación	Ponderación
Capacidad de aprendizaje	Formulario de evaluación 360: competencia de aprendizaje	30%
	Evaluación TPC de la batería de Evaluar.com: competencia de aprendizaje	30%
	Prueba psicométrica: Test D48 Factor G	40%

Tabla 27: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Fuente: Elaborado por las Autoras

Factor 3. Innovación

Para medir este factor, se usaron tres insumos: el formulario de evaluación 360 diseñado por las autoras, la prueba TPC de Evaluar.com y el informe de MUPINNOVA en

el que se establece si alguna de las personas evaluadas ha participado en este Programa con la presentación de algún proyecto.

Del formulario 360, se tomaron los resultados de dos variables: el nivel de la competencia de innovación y las evidencias de innovación y contribución señaladas por los evaluadores en la pregunta abierta relacionada a este tema.

El nivel de competencia de innovación, además de ser medido en el formulario mencionado, se midió también en la evaluación TPC. En el caso de las dos herramientas, se les asignó un peso de 40% a cada una.

A las evidencias de innovación y contribución del formulario 360 y de MUPINNOVA, se le asignó un peso de 20%, debido a que, después de la aplicación de las herramientas a los candidatos, las respuestas de la pregunta abierta del formulario 360, fueron muy generales y no reflejaban de manera concreta cuál era el nivel de contribución del candidato evaluado; de igual manera, se consideró que actualmente en el Programa de MUPINNOVA hay todavía pocos aplicantes en Mutualista Pichincha.

Factor de potencial	Herramienta de evaluación	Ponderación
Innovación	Formulario para evaluación 360: competencia de innovación	40%
	Evaluación TPC de la batería de Evaluar.com: competencia de innovación	40%
	Formulario para evaluación 360: Pregunta abierta sobre innovación y las contribuciones realizadas en el programa MUPINNOVA	20%

Tabla 28: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR DE INNOVACIÓN

Fuente: Elaborado por las Autoras

Factor 4. Construcción de relaciones

Para medir este factor se utilizó el Formulario de Evaluación 360 y la Evaluación TPC de Evaluar.com. En ambos casos se sacaron los resultados de la competencia de construcción de relaciones y se les dio un peso de 50% a cada herramienta.

Factor de potencial	Herramienta de evaluación	Ponderación
Construcción de relaciones	Formulario para evaluación 360: competencia de construcción de relaciones	50%
	Evaluación TPC de la batería de Evaluar.com: competencia de construcción de relaciones	50%

Tabla 29: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR DE CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
Fuente: Elaborado por las Autoras

Factor 4. Reputación ganada

Este factor fue medido en la sección de *Adjetivos para Evaluar Reputación* del Formulario de Evaluación 360 elaborado por las autoras.

Factor de potencial	Herramienta de evaluación	Ponderación
Reputación ganada	Formulario para evaluación 360: Sección adjetivos para evaluar reputación	100%

Tabla 30: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL FACTOR REPUTACIÓN GANADA
Fuente: Elaborado por las Autoras

4.6. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.6.1. PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Después de contar con las posiciones clave de Mutualista Pichincha y habiendo diseñado el modelo de evaluación de potencial para esta institución, se procedió a preseleccionar a los colaboradores de las áreas de Negocio Financiero y Control que hayan demostrado poseer los factores o atributos de un alto potencial para ocupar posiciones clave.

Es así que, se procedió a mantener reuniones con los directores de las áreas de estudio, en las que con una breve introducción acerca del modelo a aplicar, se definió en conjunto qué personas dentro de sus equipos de trabajo, podrían tener alto potencial.

Entre las preguntas que se formularon en esta reunión estuvieron:

- ¿Quién de su equipo de trabajo ha demostrado ser uno de los principales impulsores para la generación de productos o servicios innovadores?
- ¿Quién de sus colaboradores ha demostrado en cierta tarea específica y nueva una rápida capacidad de aprendizaje?
- ¿Quién de sus colaboradores ha realizado un proyecto o proceso interesante que esté más allá del alcance de sus tareas o actividades diarias?
- ¿Quién de su equipo tiene una buena imagen de respeto y profesionalismo entre sus compañeros y superiores?

De esta manera, se definió que 15 personas podrían ser altos potenciales, de acuerdo a las evidencias mostradas a lo largo de su trayectoria profesional en Mutualista Pichincha.

Se estableció que a este grupo de colaboradores se les aplicarían las herramientas propuestas para medir potencial.

4.6.2. APLICACIÓN DE EVALUACIONES

Las evaluaciones se realizaron por un lapso de 2 semanas. Hubo cierta dificultad en recopilar los formularios de 360 entregados a los evaluadores; lo contrario ocurrió con los candidatos evaluados quienes colaboraron al completar rápidamente las evaluaciones de D48 y TCP.

4.6.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL

Luego de la aplicación de las pruebas, se consolidó la información en una matriz que contiene los factores del modelo de potencial, sus componentes de evaluación y sus distintos pesos.

Factor de medición	Ponderación	Herramientas de evaluación	Ponderación
Patrón de desempeño	20%	Evaluaciones de competencias 2012	40%
		Evaluación de cumplimiento de objetivos 2012	60%
Capacidad de aprendizaje	30%	Evaluación 360 sobre competencia de aprendizaje	30%
		Evaluación TPC, competencia de aprendizaje	30%
		Evaluación D48	40%
Innovación	20%	Evaluación 360 sobre competencia de innovación	40%
		Evaluación TPC, competencia de innovación	40%
		Evidencias de contribuciones más allá de las funciones propias del cargo	20%
Construcción de relaciones	20%	Evaluación 360 sobre competencia de construcción de relaciones	50%
		Evaluación TPC, competencia de construcción de relaciones	50%
Reputación ganada	10%	Evaluación 360 sobre adjetivos de reputación	100%

Tabla 31: RESUMEN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL

Fuente: Elaborado por las Autoras

Para construir esta matriz se ponderó cada factor con el siguiente criterio:

- Los factores de **patrón de desempeño, innovación y construcción de relaciones** fueron medidos con el peso equitativo de 20% por considerarse que comparten la misma importancia dentro del modelo propuesto.
- **Capacidad de aprendizaje** es un factor de medición que forma parte de todos los modelos de evaluación de potencial investigados, lo que señala la trascendencia y preponderancia de este factor para medir el potencial de una

persona. Por este motivo, se le dio un mayor peso con relación a los otros 4 factores, del 30%.

- Después de aplicar la herramienta a los candidatos de Mutualista Pichincha, al analizar todos los resultados de potencial obtenidos, se pudo apreciar que el factor de **reputación ganada** obtuvo las valoraciones más bajas en todos los casos, lo que llevó a revisar la herramienta propuesta para medir este factor.

Después del respectivo análisis, se consideró que la herramienta es la adecuada, sin embargo, requiere mayor validación con la participación de un mayor número de gerentes para determinar los adjetivos del perfil ideal de una persona con potencial para ocupar posiciones claves a futuro.

Por este motivo, en la construcción final de la matriz de evaluación de potencial de Mutualista Pichincha, se le dio un peso menor que el resto de factores, del 10%.

De esta manera los resultados bajos obtenidos en este factor no afectarán el índice global de potencial de los candidatos.

4.6.4. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE POTENCIAL

Los 15 candidatos preseleccionados que participaron en la medición de potencial tienen características y competencias importantes que les permiten desempeñar sus funciones y proyectos de trabajo con éxito, y por lo tanto son funcionarios importantes

para Mutualista Pichincha. Sin embargo, no todos ellos tienen alto potencial para ocupar posiciones clave a futuro.

A continuación presentamos los resultados globales de la medición. Para guardar la confidencialidad de los candidatos, se les ha asignado como identificación, un número. Los resultados detallados en cada factor de medición, se pueden observar en el **Anexo 6** del presente trabajo.

MATRIZ DE RESULTADOS CONSOLIDADOS DE POTENCIALES						Total
EVALUADOS	20% Patrón de Desempeño	30% Aprendizaje	20% Innovación	20% Construcción de Relaciones	10% Reputación ganada	
CANDIDATO 1	17,53	17,43	6,17	11,65	5,00	57,78
CANDIDATO 9	17,10	18,08	8,72	9,73	5,00	58,63
CANDIDATO 8	17,27	16,91	11,57	6,89	6,00	58,65
CANDIDATO 14	17,38	26,13	6,06	9,35	4,50	63,42
CANDIDATO 13	17,61	18,38	14,02	9,00	5,00	64,01
CANDIDATO 3	17,77	24,30	11,09	9,30	5,00	67,46
CANDIDATO 12	17,55	23,24	10,68	12,93	3,33	67,73
CANDIDATO 2	15,60	19,94	11,74	15,90	5,00	68,17
CANDIDATO 5	17,85	23,05	13,87	11,40	4,67	70,84
CANDIDATO 11	18,50	22,87	12,95	10,40	6,33	71,06
CANDIDATO 4	17,16	24,24	8,91	15,95	6,00	72,26
CANDIDATO 7	17,92	19,51	15,66	14,58	6,67	74,33
CANDIDATO 15	18,03	26,13	14,02	8,97	8,00	75,15
CANDIDATO 10	17,55	25,83	11,66	14,15	6,00	75,19
CANDIDATO 6	16,87	27,57	18,55	17,87	5,33	86,18

Tabla 32: RESULTADOS GENERALES DE POTENCIAL

Fuente: Elaborado por las Autoras

Una vez procesados los datos de las evaluaciones, se aplicaron criterios de exclusión y criterios de contraindicación para seleccionar al grupo de candidatos finalistas.

De acuerdo con Jaime Moreno, “el criterio de exclusión aplica cuando una competencia indispensable está por debajo de un valor crítico. No importa que el

candidato tenga las demás competencias. Basta que no tenga el nivel de una de ellas para que quede excluido.” (Moreno Villegas, 2013).

Así también, Jaime Moreno señala que (2013) “un criterio de contraindicación aplica cuando una competencia importante –no indispensable- no tiene el nivel requerido. En este caso, el candidato sigue en el proceso, pero se debe tomar en cuenta – para mayor indagación- la contraindicación detectada.”

El primer criterio de selección para establecer el grupo de posibles sucesores es haber alcanzado un mínimo de 70 puntos en el resultado global y final de potencial. Todos los candidatos con una puntuación menor quedan descartados.

Después, se aplica un criterio de exclusión en la competencia de aprendizaje. Como se explicó en páginas anteriores, este factor de medición se considera clave y crítico para determinar el potencial de una persona.

Este criterio establece que esta competencia es indispensable por lo que los candidatos deben haber obtenido un resultado mínimo de 75% en la valoración de este factor, es decir un puntaje de 22,5 en la ponderación sobre 30%, que corresponde al peso del factor de capacidad de aprendizaje dentro del modelo de medición de potencial propuesto.

Finalmente, se aplica un criterio de contraindicación en este proceso de selección en el resto de factores. Se considera que patrón de desempeño, innovación, construcción de relaciones y reputación ganada, son características importantes que determinan el potencial de un colaborador pero cada una independientemente, no son indispensables.

Si uno de los candidatos no tiene el nivel mínimo de 70% en uno de los factores señalados, seguirá en el proceso pero condicionado, ya que la competencia que no cumpla el nivel requerido deberá ser analizada con mayor observación en el futuro.

Para la aplicación del criterio de contraindicación, se excluyó al factor de reputación ganada ya que en esta variable todos los candidatos presentaron resultados bajos. Como se mencionó en páginas anteriores, se considera que la herramienta de medición de este factor requiere mayor validación, por eso en esta ocasión, no fue tomada en cuenta para la aplicación de este criterio de selección.

A modo de resumen, se presenta la siguiente ilustración:



Ilustración 15: CRITERIOS DE SELECCIÓN ALTOS POTENCIALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

A continuación presentamos la matriz de resultados con la aplicación de los criterios señalados:

MATRIZ DE RESULTADOS CONSOLIDADOS DE POTENCIALES						Total
EVALUADOS	20%	30%	20%	20%	10%	
	Patrón de Desempeño	Aprendizaje	Innovación	Construcción de Relaciones	Reputación ganada	
CANDIDATO 1	17,53	17,43	6,17	11,65	5,00	57,78
CANDIDATO 9	17,10	18,08	8,72	9,73	5,00	58,63
CANDIDATO 8	17,27	16,91	11,57	6,89	6,00	58,65
CANDIDATO 14	17,38	26,13	6,06	9,35	4,50	63,42
CANDIDATO 13	17,61	18,38	14,02	9,00	5,00	64,01
CANDIDATO 3	17,77	24,30	11,09	9,30	5,00	67,46
CANDIDATO 12	17,55	23,24	10,68	12,93	3,33	67,73
CANDIDATO 2	15,60	19,94	11,74	15,90	5,00	68,17
CANDIDATO 5	17,85	23,05	13,87	11,40	4,67	70,84
CANDIDATO 11	18,50	22,87	12,95	10,40	6,33	71,06
CANDIDATO 4	17,16	24,24	8,91	15,95	6,00	72,26
CANDIDATO 7	17,92	19,51	15,66	14,58	6,67	74,33
CANDIDATO 15	18,03	26,13	14,02	8,97	8,00	75,15
CANDIDATO 10	17,55	25,83	11,66	14,15	6,00	75,19
CANDIDATO 6	16,87	27,57	18,55	17,87	5,33	86,18

Tabla 33: MATRIZ DE RESULTADOS DE POTENCIALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

Es así que, los colaboradores considerados como Altos Potenciales son:

- **Candidato 4.**
- **Candidato 15.**
- **Candidato 10.**
- **Candidato 6.**

Más adelante se analizará los resultados obtenidos por cada uno.

A este grupo seleccionado se le aplicará una evaluación de competencias que comparará su perfil actual con el perfil ideal de las posiciones clave a ocupar a futuro. Es decir, que se medirá el ajuste persona-puesto para establecer si las brechas que presentan estos candidatos cumplen con un nivel mínimo requerido de competencias que se puedan desarrollar a mediano y largo plazo.

Con este análisis, más la información de experiencia y formación de cada candidato, se diseñará el plan de sucesión respectivo.

4.6.5. ANÁLISIS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE RESULTADOS

El coeficiente de correlación es un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables cuantitativas. De acuerdo con el docente Gustavo Ramón (Ramón), “la Correlación es una técnica estadística usada para determinar la relación entre dos o más variables.”

Ramón señala que esta relación se obtiene a través de un Coeficiente de Correlación que es “un valor cuantitativo de la relación entre dos o más variables.” (Ramón).

El Coeficiente de Correlación puede variar desde -1.00 hasta 1.00. La correlación de proporcionalidad directa o positiva se establece con los valores +1.00 y de proporcionalidad inversa o negativa, con -1.00. No existe relación entre las variables cuando el coeficiente es de 0.00. (Ramón)

Para el estudio de resultados, se realizó un análisis de correlación para comprobar el grado de relación existente entre los cinco factores propuestos para identificar potencial. A continuación se presenta la Correlación en el siguiente cuadro:

	<i>Desempeño</i>	<i>Aprendizaje</i>	<i>Innovación</i>	<i>Construcción de Relaciones</i>	<i>Reputación</i>
Desempeño	1,00				
Aprendizaje	0,15	1,00			
Innovación	0,11	0,22	1,00		
Construcción de Relaciones	(0,46)	0,33	0,31	1,00	
Reputación	0,31	0,11	0,35	(0,06)	1,00

Tabla 34: CUADRO DE CORRELACIÓN DE RESULTADOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Como se puede observar, dentro del modelo de potencial propuesto en el siguiente trabajo, se puso énfasis en que cada factor y herramienta de medición contribuya con información importante, lo que se traduce en que cada una de las competencias evaluadas sea una variable independiente de las demás.

La única correlación relativamente alta es la del factor de Construcción de Relaciones con Patrón de Desempeño, con una relación negativa. Sin embargo, todavía puede considerarse que hay independencia entre un factor y otro al no ser una correlación que supere el valor de 0,50.

El resto de correlaciones son relativamente bajas (cerca de cero), por lo tanto, podemos concluir que la matriz desarrollada para este estudio cumple los requerimientos del análisis.

4.6.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS CANDIDATOS CON ALTO POTENCIAL

A continuación se procederá a analizar los resultados obtenidos por los *Altos Potenciales* en la medición realizada.

Resultados por Factor de Medición

	Desempeño	Aprendizaje	Innovación	Relaciones	Reputación
CANDIDATO 4	86%	81%	45%	80%	60%
CANDIDATO 10	88%	86%	58%	71%	60%
CANDIDATO 15	90%	87%	70%	45%	80%
CANDIDATO 6	84%	92%	93%	89%	53%

Tabla 35: CUADRO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS DE POTENCIAL

Fuente: Elaborado por las Autoras

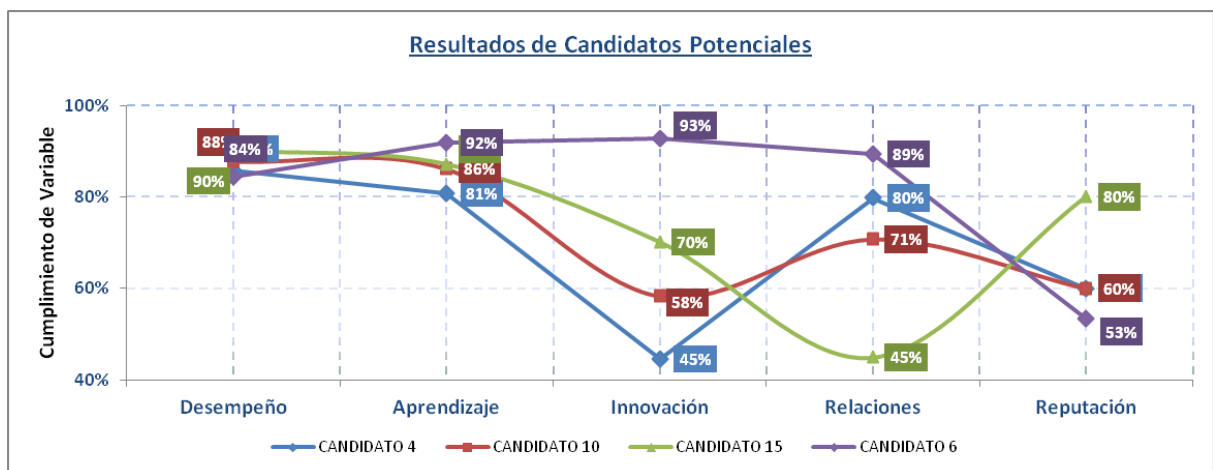


Ilustración 16: RESULTADOS CONSOLIDADOS DE POTENCIAL

Fuente: Elaborado por las Autoras

Como se puede apreciar en el cuadro superior, todos los candidatos poseen una calificación alta respecto a su patrón de desempeño, ninguno obtuvo un puntaje por debajo del 84%. En este factor, el candidato 15 es quien obtuvo el puntaje más alto obteniendo un resultado de 90%, seguido por el resto de candidatos 88%, 86% y 84%. Lo

que señala que, en general, estos colaboradores han obtenido buenos resultados en cuanto al cumplimiento de resultados y nivel de competencias de sus cargos actuales.

En cuanto al factor de aprendizaje, el candidato 6 obtiene el mayor puntaje sacando un resultado de 92%, seguido por el candidato 15 con un 87%.

En el factor de innovación, es el candidato 6 quien obtiene un puntaje sobresaliente llegando al 93%, mientras el candidato con resultados más bajos es el no. 4, con un 45%. Debido a este puntaje que está por debajo del 50%, se recomienda hacer un seguimiento a este candidato para analizar si este resultado, podría afectar su potencial para ocupar posiciones clave a futuro.

En construcción de relaciones el candidato 6 obtuvo el mayor puntaje con 89%, y el de menor resultado fue el candidato 15 con un 45%. Igual que en el caso anterior del factor de innovación, este candidato debe tener un seguimiento cercano para determinar si esta característica no interferirá en su potencial a futuro.

En cuanto a reputación ganada, el candidato 15 fue la persona con mayor puntaje llegando a un 80%, y el de menor calificación fue el no. 6 con un 53%. Como se puede apreciar en esta variable, los resultados obtenidos por los cuatro candidatos son los más bajos en comparación con el resto de factores.

De la misma forma, al hacer un análisis individual de cada candidato que conforma el Grupo de *Alto Potencial* se puede apreciar otras conclusiones interesantes. Por este motivo, a continuación se presentan los resultados de cada uno de los altos potenciales.

Resultados por candidato

Candidato 4

	Desempeño	Aprendizaje	Innovación	Relaciones	Reputación
IDEAL	90%	100%	90%	90%	80%
MÍNIMO	70%	80%	70%	70%	
CANDIDATO 4	86%	81%	45%	80%	60%

Tabla 36: CUADRO DE RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 4

Fuente: Elaborado por las Autoras



Ilustración 17: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 4

Fuente: Elaborado por las Autoras

Los factores de potencial fuertes en este candidato son: patrón de desempeño, capacidad de aprendizaje y construcción de relaciones. Sus oportunidades de mejora son reputación ganada e innovación.

En el caso de reputación ganada, se puede atribuir sus resultados al hecho de que el cargo que ocupa actualmente este candidato, en la práctica, no le ha permitido tener

mayor relacionamiento ni exponerse más para fortalecer su reputación en la organización.

Respecto a innovación, al tratarse de un resultado que está por debajo del requerimiento mínimo, es una competencia que requiere desarrollo y seguimiento a futuro.

Candidato 15

	Desempeño	Aprendizaje	Innovación	Relaciones	Reputación
IDEAL	90%	100%	90%	90%	80%
MÍNIMO	70%	80%	70%	70%	
CANDIDATO 15	90%	87%	70%	45%	80%

Tabla 37: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 15
Fuente: Elaborado por las Autoras

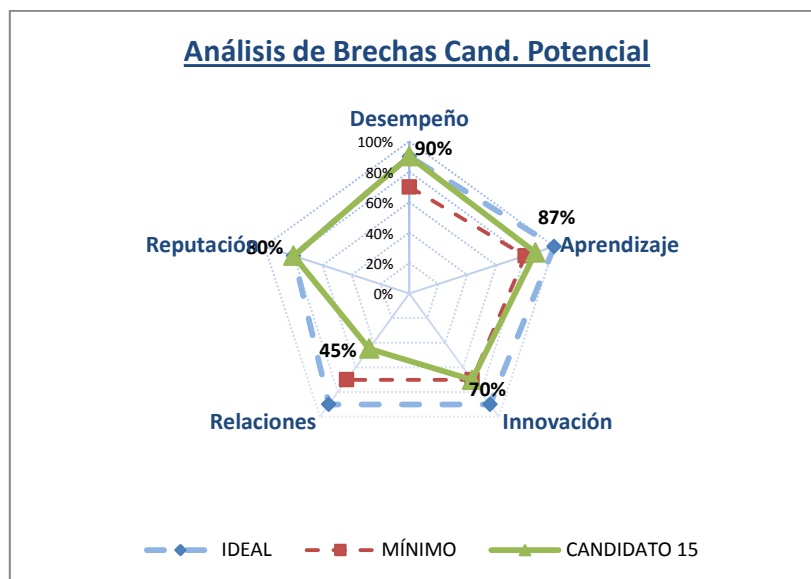


Ilustración 18: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 15
Fuente: Elaborado por las Autoras

El candidato 15 obtuvo resultados bastante altos en lo que respecta a patrón de desempeño, aprendizaje y reputación, dando como conclusión que es una persona que dentro de su marco laboral cumple las expectativas respecto a sus tareas y hasta podría exceder las mismas en momentos determinados.

Su capacidad de aprendizaje muestra que tiene habilidad para aprender y conocer más que lo que su puesto, su cargo, sus estudios han determinado. Es muy probable que sea esto lo que hace que su reputación ganada también sea alta, ya que la gente que lo rodea y tiene contacto con él, observa en su desenvolvimiento diario.

Este candidato tiene un resultado en innovación relativamente alto pero que requiere aún más desarrollo, ya que lo que nos muestra esta competencia es qué tan hábil es la persona para emprender en nuevas soluciones y proponer nuevas formas de hacer las cosas.

El punto más débil en este colaborador es la creación de relaciones interpersonales, lo cual es un punto manejable tomando en cuenta que parte de esta construcción de relaciones puede estar disminuida por el cargo que desempeña dicha persona.

Candidato 10

	Desempeño	Aprendizaje	Innovación	Relaciones	Reputación
IDEAL	90%	100%	90%	90%	80%
MÍNIMO	70%	80%	70%	70%	
CANDIDATO 10	88%	86%	58%	71%	60%

Tabla 38: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 10

Fuente: Elaborado por las Autoras

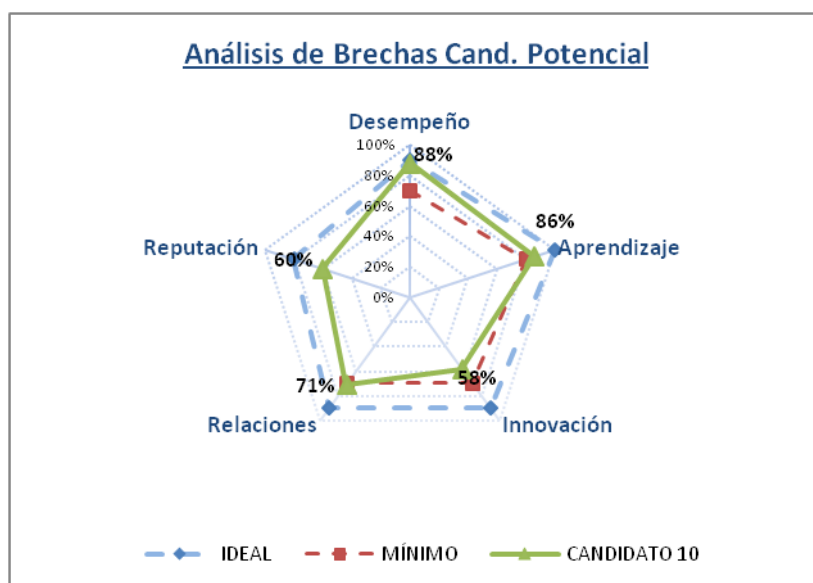


Ilustración 19: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 10
Fuente: Elaborado por las Autoras

El candidato 10 obtuvo resultados bastante altos en lo que respecta a patrón de desempeño, y capacidad de aprendizaje.

Los aspectos a desarrollar para este colaborador son innovación, construcción de relaciones y reputación ganada. Llama la atención que tanto la habilidad de relacionamiento y el factor de reputación, dos componentes estrechamente ligados a la capacidad de entablar relaciones con otros, tengan similares resultados en este candidato. Este es un colaborador al que se le debe prestar especial seguimiento debido a estos resultados.

Candidato 6

	Desempeño	Aprendizaje	Innovación	Relaciones	Reputación
IDEAL	90%	100%	90%	90%	80%
MÍNIMO	70%	80%	70%	70%	70%
CANDIDATO 6	84%	92%	93%	89%	53%

Tabla 39: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 6

Fuente: Elaborado por las Autoras

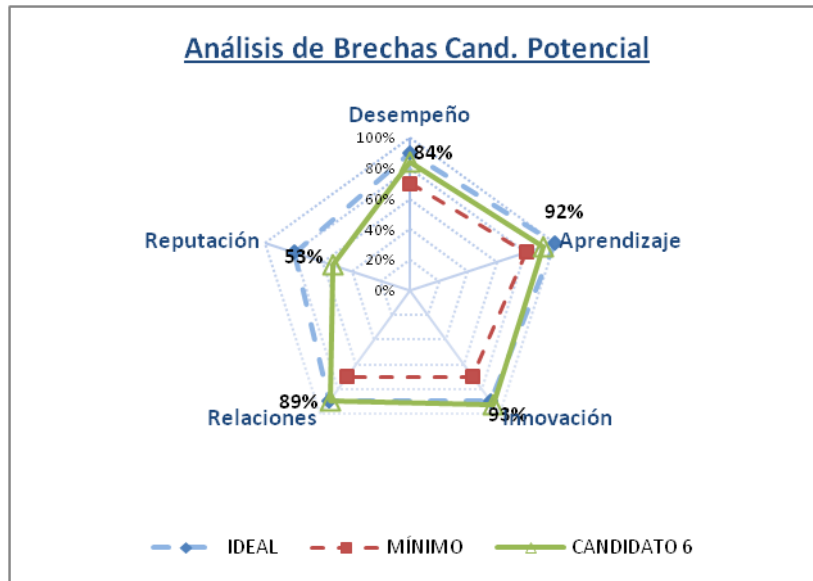


Ilustración 20: RESULTADOS DE POTENCIAL CANDIDATO 6

Fuente: Elaborado por las Autoras

Este alto potencial claramente es el que mejores resultados obtuvo en 4 de las 5 competencias.

Es una persona que cumple sus tareas de una buena manera, tiene una alta capacidad para aprender, y a su vez es una persona que puede encontrar distintas formas de realizar una actividad de forma innovadora.

Adicional a esto, es una persona que se encuentra muy bien relacionada y que crea relaciones con la mayoría de personas con las que tiene interacción.

Como punto débil está la reputación de esta persona, cuyo resultado es inferior a lo esperado para una persona con alto potencial.

4.7. PLAN DE SUCESIÓN

Luego de haber identificado los colaboradores con alto potencial en Mutualista Pichincha, el siguiente paso es elaborar el plan de sucesión de las posiciones clave de las áreas de Negocio Financiero y Control. Con este propósito, se tomó en cuenta a los cuatro colaboradores identificados como altos potenciales en el presente estudio.

En cuanto al alcance, se trata de un plan de mediano y largo plazo al basarse en la identificación de colaboradores con alto potencial, quienes aún tienen un importante camino por recorrer para el desarrollo de competencias de nivel gerencial.

El objetivo del plan no es contar con una sucesión inmediata, sino tener una cantera de talentos con potencial de aprendizaje y crecimiento, a quienes formar y desarrollar para que en un futuro puedan ocupar con gran éxito las posiciones clave o, de ser el caso, nuevos retos y proyectos de gran impacto organizacional.

4.7.1. MEDICIÓN DEL AJUSTE PERSONA-PUESTO

Una vez que se ha definido quiénes formarán parte del grupo de sucesores, se ha establecido tres parámetros de medición para determinar el nivel actual de estos colaboradores y sus áreas de desarrollo frente al perfil ideal de las posiciones clave

identificadas. De esta manera, se podrá trabajar en el cierre de brechas para que este grupo de colaboradores estén listos para asumir nuevas posiciones a futuro.

Así también, esta medición permitirá construir el plan de sucesión, diferenciando a los candidatos que poseen más fortalezas de aquellos que todavía no están listos para formar parte de este plan.

Los tres parámetros a evaluar son: competencias de nivel gerencial, educación formal y trayectoria.

Para el cálculo global del ajuste persona-puesto, se estableció que el peso de competencias sería del 50%, puesto que se considera que tanto la educación formal como la trayectoria son aspectos que se pueden ir gestando a lo largo del tiempo; sin embargo, el desarrollo de competencias, exige de los colaboradores involucrados el explotar al máximo todo su potencial para adquirir y perfeccionar estas habilidades y participar en varias actividades de desarrollo.

Como indica Martha Alles (2006): “las competencias constituyen el factor diferenciador que permite a las personas alcanzar un desempeño superior en sus puestos de trabajo.” (Alles M. A., Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2006, pág. 322).

Los integrantes del grupo de sucesores deberán desarrollar competencias por medio de planes específicos que les ayuden a cerrar las brechas que se identifiquen.

Los pesos de los parámetros de instrucción formal y trayectoria variarán en cada posición clave de acuerdo con la validación que se realizó con los directores de área.

1. Competencias de Nivel Gerencial

Competencias clave que todo ocupante de una posición clave debe dominar:

- Orientación al Logro.
- Toma de Decisiones.
- Liderazgo de Personas o Equipos.
- Pensamiento Estratégico.
- Desarrollo de Otros.
- Planificación y Organización.

Mutualista Pichincha realizó en el 2013 el levantamiento del perfil óptimo de todas las posiciones, incluidas las identificadas como claves en el presente estudio. Tomando en cuenta este perfil, se ha creado una tabla de medición de los grados de cada competencia, de acuerdo con el nivel requerido por cargo. (Mutualista Pichincha, 2012).

A continuación se muestra la tabla:

GRADO	PESO
BÁSICO	3
BÁSICO	4
NORMAL	5
NORMAL	6
ALTO	7
ALTO	8
SUPERIOR	9
SUPERIOR	10

Tabla 40: CUADRO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Con el fin de establecer el nivel actual del grupo de sucesores en estas competencias, se tomaron los resultados del test TPC para medir potencial. Adicionalmente, se entregaron formularios para llevar a cabo una evaluación 360 de las

mismas, sin embargo, debido a la falta de colaboración por parte de los evaluadores, no se pudo obtener estos últimos resultados.

Para obtener resultados más precisos para el futuro, se recomienda aplicar adicionalmente otros métodos de medición que podrían incluir assessment center method o entrevista de incidentes críticos. Para la elaboración del presente trabajo, debido a la apertura de la empresa por tratarse de un plan piloto, no se pudo llegar más allá.

2. Educación Formal

Es el grado académico necesario para ocupar una posición específica dentro de la institución de acuerdo a las exigencias de cada cargo. Para medir este parámetro, se realizó una tabla de valoración de acuerdo a cada nivel de estudios:

EDUCACIÓN FORMAL	
BACHILLER	40
EGRESADO	60
TEGNOLOGÍA	70
TÍTULO DE TERCER NIVEL	80
TÍTULO DE CUARTO NIVEL NO RELACIONADO	90
TÍTULO DE CUARTO NIVEL	100

Tabla 41: CUADRO DE MEDICIÓN DE EDUCACIÓN FORMAL

Fuente: Elaborado por las Autoras

3. Trayectoria

Para medir este parámetro, se aplicó el criterio de que mientras más promociones o ascensos haya tenido un colaborador en menos tiempo, es porque ha desempeñado sus funciones con éxito y porque ha demostrado su capacidad de asumir nuevos retos.

Además, se considera que el colaborador que ha sido promovido ha adquirido importante experiencia y conocimiento que enriquece su perfil.

Para determinar el parámetro de trayectoria, se utilizaron dos elementos:

1. **Tiempo de permanencia en la empresa:** Número de años de trabajo en Mutualista Pichincha.
2. **Ascensos dentro de la empresa:** Número de ascensos o promociones que la persona ha tenido en el tiempo de labores en Mutualista Pichincha.

Con estas dos componentes, se estableció la siguiente fórmula para obtener el tiempo promedio por ascenso:

$\text{Tiempo en la empresa} \div \text{Número de ascensos dentro de la empresa}$

Para ilustrar la medición se aplica la fórmula señalada al grupo de altos potenciales:

TRAYECTORIA	TIEMPO EN LA EMPRESA	NO. ASCENSOS	TIEMPO PROMEDIO POR ASCENSO (AÑOS)
CANDIDATO 4	5	1	4,72
CANDIDATO 15	6	2	2,86
CANDIDATO 10	12	4	2,91
CANDIDATO 6	9	3	3,00

Tabla 42: CUADRO DE MEDICIÓN DEL TIEMPO PROMEDIO POR ASCENSO
Fuente: Elaborado por las Autoras

Al resultado obtenido en la tabla superior, se le aplica la siguiente valoración que fue diseñada considerando que el tiempo promedio de permanencia en Mutualista Pichincha por parte del grupo de altos potenciales del presente estudio, es de 7 años.

TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA EN CADA ASCENSO	VALORACIÓN
DE 1 AÑO A 2 AÑOS	100
DE 2 AÑOS A 3 AÑOS	80
DE 3 AÑOS A 4 AÑOS	60
DE 4 AÑOS A 5 AÑOS	50
DE 5 AÑOS EN ADELANTE	30

Tabla 43: CUADRO DE VALORACIÓN DEL PARÁMETRO DE TRAYECTORIA

Fuente: Elaborado por las Autoras

La tabla de medición de trayectoria es específica para este estudio, y para estos candidatos ya que en otros colaboradores que no tengan mayor tiempo en la empresa se deberá medir su trayectoria en cargos desempeñados en otras empresas y su crecimiento laboral de acuerdo a su experiencia.

4.7.2. SUCESIONES PARA POSICIONES CLAVE

Para elaborar el plan de sucesión del presente trabajo, se tomó como base la medición del ajuste persona-puesto del grupo de altos potenciales.

Como se señaló anteriormente, esta medición permite establecer las brechas a cubrir para que estos colaboradores estén listos para nuevos retos, y además determinar qué personas son las más opcionadas para sucesión en cada una de las posiciones identificadas, y quienes no cumplen con el nivel mínimo de competencia para formar parte de este plan.

Como indica Alles (2006):

La evaluación de desempeño de cualquier persona se realiza sobre el puesto que ocupa en ese momento pero, si el individuo se encuentra dentro de un plan de

sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del puesto que en el futuro podría ocupar. (Alles M. A., 2006, pág. 322).

Con este objetivo, dentro de la medición de competencias se establecieron tres niveles de brecha que permiten elaborar un semáforo:

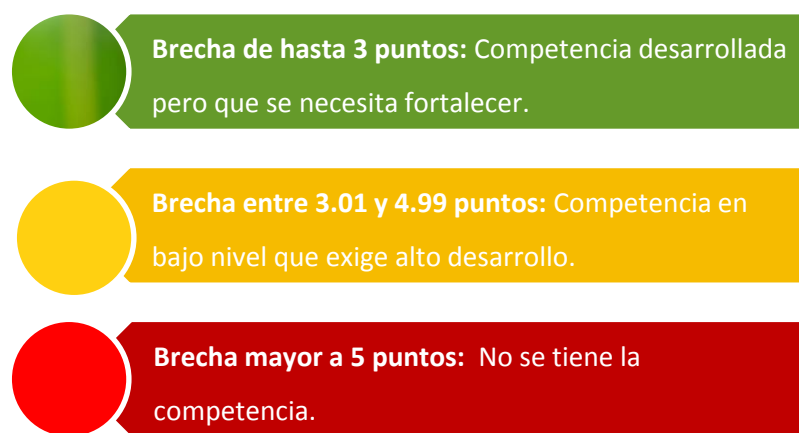


Ilustración 21: NIVELES DE BRECHAS DE COMPETENCIAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Los colaboradores con brechas de competencias mayores a 5, no fueron tomados en cuenta en el plan de sucesión por considerarse que están un nivel muy bajo para formar parte de este grupo.

Es así, que luego de haber registrado y analizado la información del ajuste persona-puesto, se presenta a continuación las posiciones claves y sus posibles sucesores.

En una primera parte se presenta el perfil ideal de la posición, y luego los resultados de competencias y, de manera integral, un compendio de los resultados de competencias, formación y trayectoria.

Finalmente, se presentan los resultados del nivel de desarrollo de competencias de los posibles sucesores para su respectivo plan de desarrollo.

4.7.2.1. PLAN DE SUCESIÓN PARA GERENTE DE PRODUCTO

Perfil ideal

- **Competencias:** Orientación al logro, en grado superior con 10 puntos.
Las otras cinco competencias en grado alto 8 puntos. (Mutualista Pichincha, 2010).
- **Educación:** Título de tercer nivel en carreras afines. (Mutualista Pichincha, 2010).
- **Trayectoria:** Tiempo promedio de permanencia en cada ascenso de 2 a 3 años.

Después de validar con el Director de Área, se estableció que para el cálculo global del ajuste persona-puesto de esta posición, se asignan los siguientes pesos:

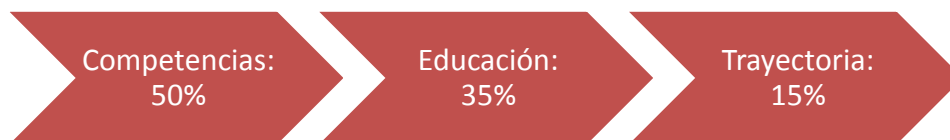


Ilustración 22: PESOS DE MEDICIÓN GERENTE DE PRODUCTO
Fuente: Elaborado por las Autoras

Resultados ajuste persona-puesto

- Competencias:

	TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL LOGRO	DESARROLLO DE OTROS	LIDERAZGO DE PERSONAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
CANDIDATO 15	6,25	6,30	4,75	5,44	7,75	7,13
CANDIDATO 4	7,50	5,10	6,88	6,28	6,25	6,00
CANDIDATO 10	7,50	6,30	6,25	3,83	8,25	8,00
CANDIDATO 6	6,25	4,50	9,75	10,55	7,50	7,38
ideal	8,00	10,00	8,00	8,00	8,00	8,00

Tabla 44: RESULTADOS DE COMPETENCIAS GERENTE DE PRODUCTO

Fuente: Elaborado por las Autoras

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel requerido de las competencias para este cargo y las brechas que existen de cada candidato frente al perfil del cargo.

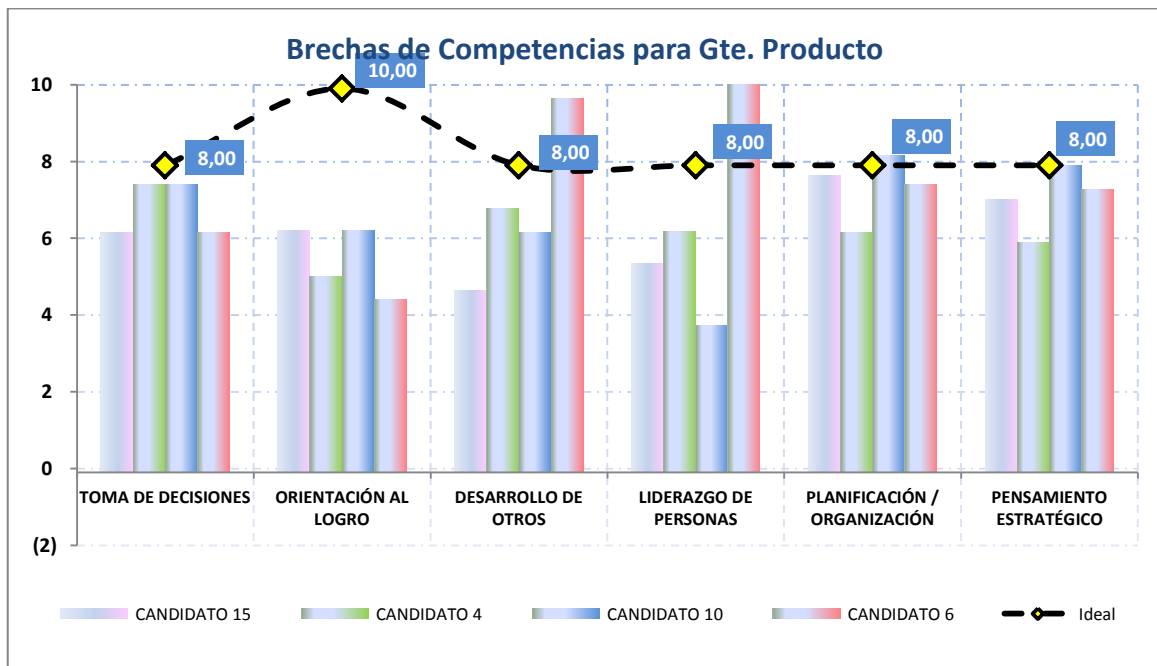


Ilustración 23: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE PRODUCTO

Fuente: Elaborado por las Autoras

En las competencias de toma de decisiones y orientación al logro, hay brechas en todos los candidatos. Especialmente, en la competencia de orientación al logro, hay una brecha importante sobre la cual se debe trabajar.

En desarrollo de otros, liderazgo de personas y planificación y organización, hay candidatos que sobrepasan el nivel de competencia requerido para el cargo. Es el caso del candidato 6 en desarrollo de otros y liderazgo de personas, y del candidato 10 en planificación y organización.

- Perfil integral:

Posterior al análisis de las competencias y sus brechas, se añaden a continuación los requerimientos de educación y trayectoria, lo que permitirá tener una visión integral de los candidatos.

	COMPETENCIAS	EDUCACIÓN FORMAL	TRAYECTORIA
CANDIDATO 15	37,61	35,00	15,00
CANDIDATO 4	38,00	30,63	9,38
CANDIDATO 10	40,13	26,25	15,00
CANDIDATO 6	45,93	43,75	15,00
IDEAL	50	35	15

Tabla 45: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE PRODUCTO

Fuente: Elaborado por las Autoras

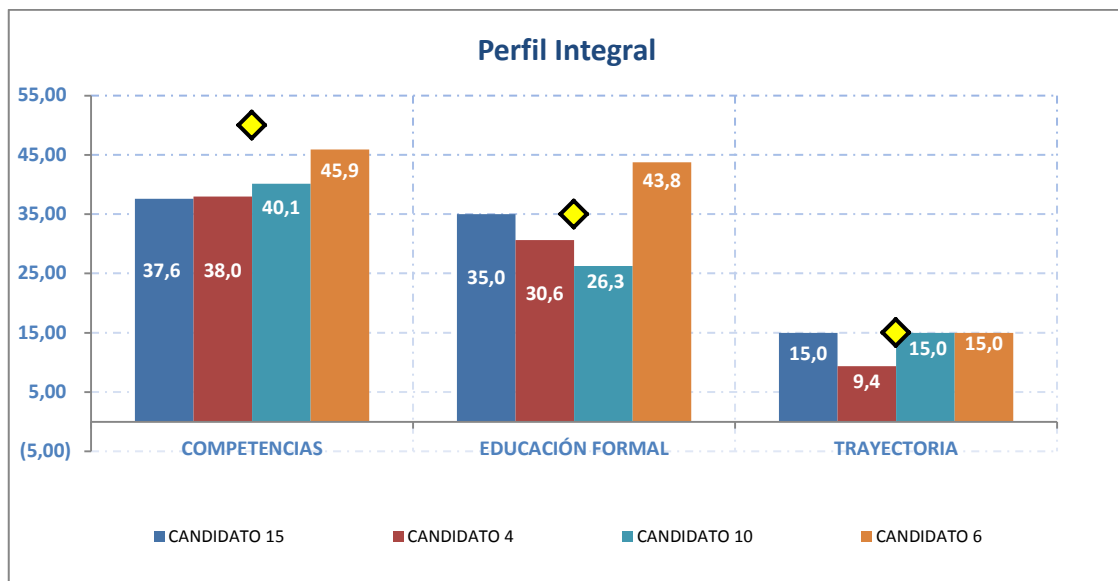


Ilustración 24: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE PRODUCTO
Fuente: Elaborado por las Autoras

En el gráfico de perfil integral podemos observar que el candidato 6 es quien más se acerca al perfil ideal para el cargo, sin embargo es quien actualmente ocupa la posición de Gerente de Producto. Por lo tanto, el sucesor 1 de este cargo será el candidato que le sigue en resultados.

Los candidatos 10 y 15 son, de acuerdo a los resultados, los posibles sucesores de este cargo, cerrando las brechas en las competencias requeridas a través de planes de desarrollo.

Para identificar claramente el nivel de estas brechas, se presentan los resultados de competencias con los colores del semáforo establecido en la Ilustración 21.

SUCESOR 1 Candidato 10	Puntuación Obtenida	Nivel Requerido	BRECHA
TOMA DE DECISIONES	6	8	2,00
ORIENTACIÓN AL LOGRO	6,3	10	3,70
DESARROLLO DE OTROS	5	8	3,00
LIDERAZGO DE PERSONAS O EQUIPOS	3,06	8	4,94
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	6,6	8	1,40
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	6,4	8	1,60

SUCESOR 2 Candidato 15	Puntuación Obtenida	Nivel Requerido	BRECHA
TOMA DE DECISIONES	5	8	3,00
ORIENTACIÓN AL LOGRO	6,3	10	3,70
DESARROLLO DE OTROS	3,8	8	4,20
LIDERAZGO DE PERSONAS O EQUIPOS	4,35	8	3,65
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	6,2	8	1,80
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5,7	8	2,30

Tabla 46: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE PRODUCTO

Fuente: Elaborado por las Autoras

Con estos resultados, el plan de sucesión para Gerente de Producto quedaría de la siguiente manera:

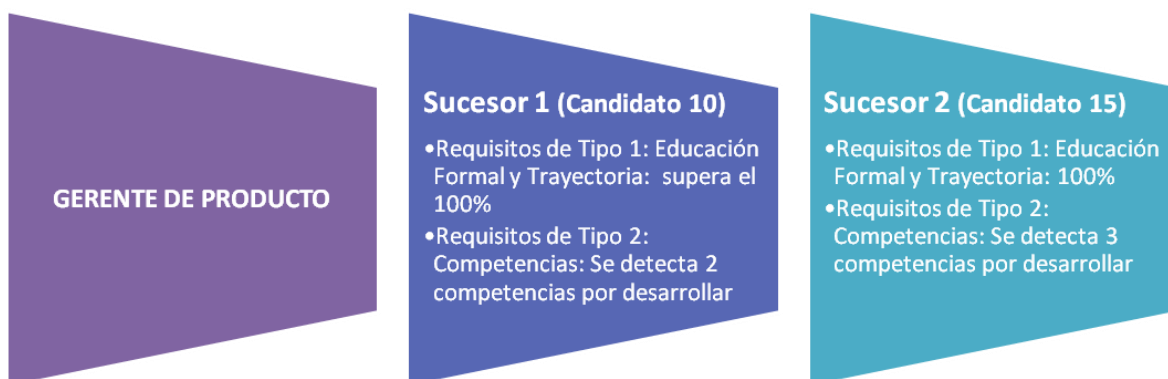


Ilustración 25: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE PRODUCTO

Fuente: Elaborado por las Autoras

4.7.2.2. PLAN DE SUCESIÓN PARA GERENTE DE MANEJO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (MIS)

Perfil ideal

- **Competencias:** Planificación y organización, y orientación al logro en nivel superior con 10 puntos.
Liderazgo de personas y desarrollo de otros en nivel alto con 8 puntos.
Toma de decisiones y pensamiento estratégico en nivel alto con 7 puntos.
(Mutualista Pichincha, 2010).
- **Educación:** Título de tercer nivel en carreras de Administración, Ingeniería Comercial, Finanzas, Economía. (Mutualista Pichincha, 2010).
- **Trayectoria:** Tiempo promedio de permanencia en cada ascenso de 2 a 3 años.

Después de validar con el Director de Área, se estableció que para el cálculo global del ajuste persona-puesto de esta posición, se asignan los siguientes pesos:

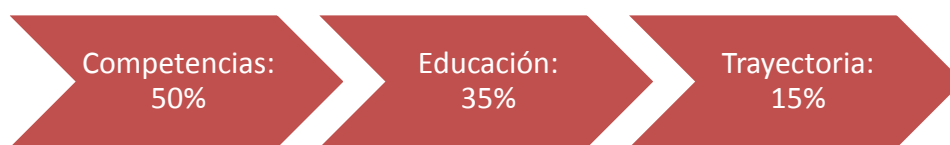


Ilustración 26: PESOS DE MEDICIÓN GERENTE DE MIS
Fuente: Elaborado por las Autoras

Resultados del Ajuste Persona-Puesto

- Competencias:

	TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL LOGRO	DESARROLLO DE OTROS	LIDERAZGO DE PERSONAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
CANDIDATO 15	7,14	6,30	4,75	5,44	6,20	8,14
CANDIDATO 4	8,57	5,10	6,88	6,28	5,00	6,86
CANDIDATO 10	8,57	6,30	6,25	3,83	6,60	9,14
CANDIDATO 6	7,14	4,50	9,75	10,55	6,00	8,43
Ideal	7,00	10,00	8,00	8,00	10,00	7,00

Tabla 47: RESULTADOS EN COMPETENCIAS GERENTE DE MIS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel requerido de las competencias para este cargo y las brechas que existen de cada candidato frente al perfil del cargo.

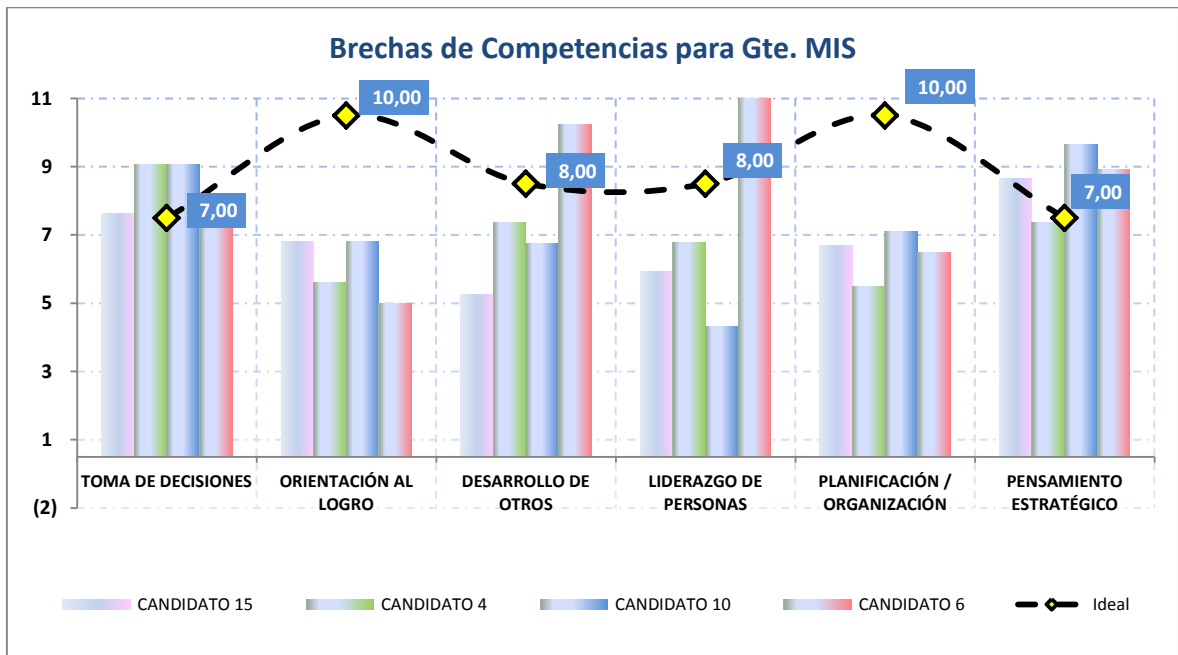


Ilustración 27: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE MIS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Como se puede observar, el candidato 6 excede el nivel requerido en las competencias de toma de decisiones, toma liderazgo de personas, desarrollo de otros y pensamiento estratégico.

En orientación al logro, todos los candidatos presentan brechas importantes. En este caso, el candidato 6 queda descartado del plan de sucesión de este cargo por tener una brecha mayor a 5 puntos.

Otra de las competencias con mayores brechas es planificación y organización, establecida en nivel superior para este cargo.

En lo que respecta a pensamiento estratégico, todos sobrepasan el perfil ideal del cargo, excepto el candidato 4 por 0,14 puntos.

- **Perfil integral:**

Luego de analizar cada una de las competencias queda integrar los demás requerimientos de educación y trayectoria.

	COMPETENCIAS	EDUCACIÓN FORMAL	TRAYECTORIA
CANDIDATO 15	37,61	35,00	15,00
CANDIDATO 4	38,00	30,63	9,38
CANDIDATO 10	40,13	26,25	15,00
CANDIDATO 6	45,93	43,75	15,00
IDEAL	50	35	15

Tabla 48: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE MIS

Fuente: Elaborado por las Autoras

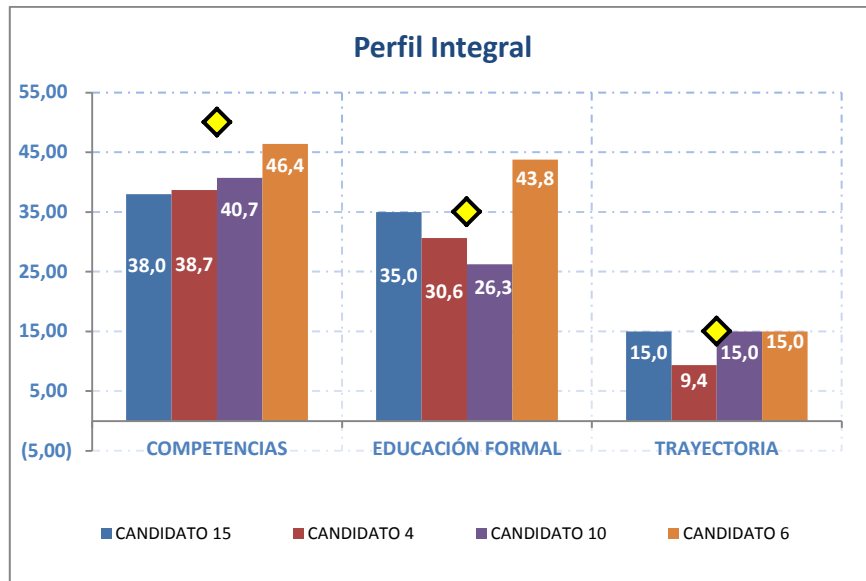


Ilustración 28: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE MIS
Fuente: Elaborado por las Autoras

Después de descartar al candidato 6 por su brecha en la competencia de orientación al logro, el candidato 10 es el colaborador más idóneo para convertirse en un posible sucesor del cargo analizado. Si bien este candidato tiene algunas competencias por desarrollar, con un plan estructurado estas habilidades pueden ser fortalecidas.

A continuación presentamos sus brechas:

	Puntuación Obtenida	Nivel Requerido	BRECHA
TOMA DE DECISIONES	6	7	1,00
ORIENTACIÓN AL LOGRO	6,3	10	3,70
DESARROLLO DE OTROS	5	8	3,00
LIDERAZGO DE PERSONAS O EQUIPOS	3,06	8	4,94
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	6,6	10	3,40
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	6,4	10	3,60

Tabla 49: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE MIS
Fuente: Elaborado por las Autoras

En resumen, el plan de sucesión para Gerente de MIS quedaría de la siguiente manera:

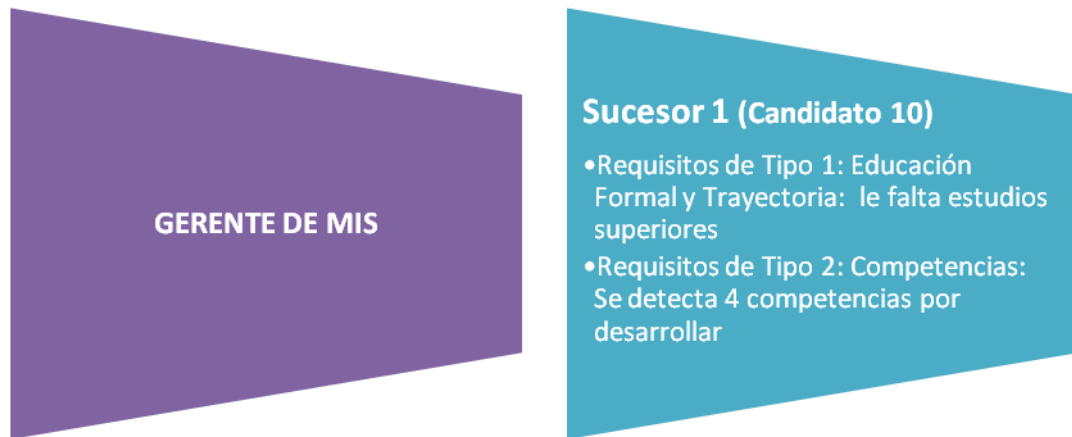


Ilustración 29: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE MIS
Fuente: Elaborado por las Autoras

4.7.2.3. PLAN DE SUCESIÓN PARA GERENTE DE RIESGOS

Perfil ideal

- **Competencias:** Pensamiento estratégico, liderazgo de personas y equipos, y trabajo en equipo en nivel superior con valoración de 10 puntos.
Planificación y organización, y desarrollo de otros en nivel superior pero con una valoración menor que las anteriores, de 9 puntos.
Orientación al logro y toma de decisiones en nivel medio con 6 puntos.
(Mutualista Pichincha, 2010).
- **Educación:** Título de cuarto nivel. Puede ser en una carrera no relacionada directamente a Riesgos pero debe desarrollar habilidades numéricas y estadísticas. (Mutualista Pichincha, 2010).

- **Trayectoria:** Tiempo promedio de permanencia en cada ascenso de 1 a 2 años.

Después de validar con el Director de Área, se estableció que para el cálculo global del ajuste persona-puesto de esta posición, se asignan los siguientes pesos:

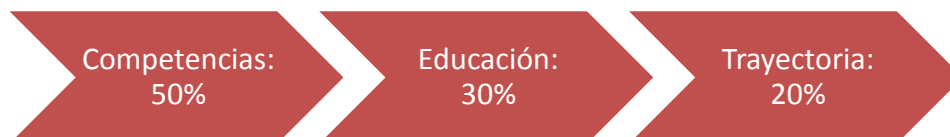


Ilustración 30: PESOS DE MEDICIÓN GERENTE DE RIESGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Resultados del Ajuste Persona-Puesto

- **Competencias:**

	TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL LOGRO	DESARROLLO DE OTROS	LIDERAZGO DE PERSONAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
CANDIDATO 15	8,33	10,50	4,22	4,35	6,89	5,70
CANDIDATO 4	10,00	8,50	6,11	5,02	5,56	4,80
CANDIDATO 10	10,00	10,50	5,56	3,06	7,33	6,40
CANDIDATO 6	8,33	7,50	8,67	8,44	6,67	5,90
ideal	6,00	6,00	9,00	10,00	9,00	10,00

Tabla 50: RESULTADOS EN COMPETENCIAS GERENTE DE RIESGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel requerido de las competencias para este cargo y las brechas que existen de cada candidato frente al perfil del cargo.

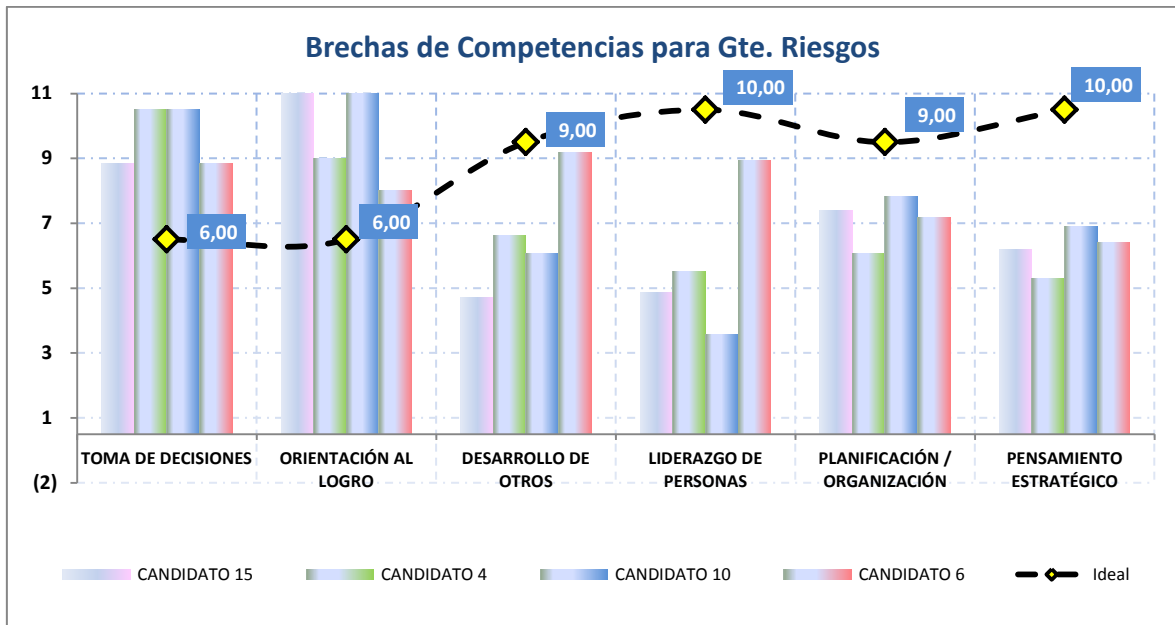


Ilustración 31: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE RIESGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En las competencias de toma de decisiones y orientación al logro, todos los candidatos sobrepasan los niveles medios establecidos para este cargo. En el resto de competencias, sí se presentan brechas importantes en las que cada candidato debe trabajar.

En la competencia de liderazgo de personas, el candidato 10 queda descartado para el plan de sucesión de este cargo por la brecha presentada en esta competencia.

- **Perfil Integral**

El análisis integral de los candidatos se presenta a continuación:

	COMPETENCIAS	EDUCACIÓN FORMAL	TRAYECTORIA
CANDIDATO 15	39,99	26,67	17,78
CANDIDATO 4	39,99	23,33	11,11
CANDIDATO 10	42,85	20,00	17,78
CANDIDATO 6	45,51	33,33	17,78
IDEAL	50	30	20

Tabla 51: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE RIESGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

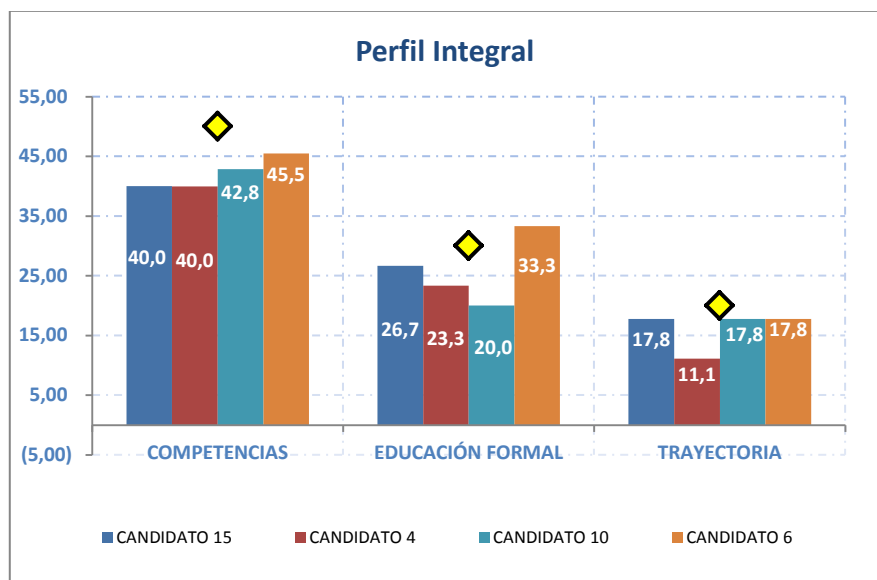


Ilustración 32: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE RIESGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Después de obtener estos resultados, el candidato 6 es el que más se acerca al perfil requerido para el cargo de Gerente de Riesgos. Las brechas sobre las que tiene que trabajar son:

SUCESOR 1 Candidato 6

	Puntuación Obtenida	Nivel Requerido	BRECHA
TOMA DE DECISIONES	5	6	1,00
ORIENTACIÓN AL LOGRO	4,5	6	1,50
DESARROLLO DE OTROS	7,8	9	1,20
LIDERAZGO DE PERSONAS O EQUIPOS	8,44	10	1,56
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	6	9	3,00
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5,9	9	3,10

Tabla 52: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE RIESGOS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En resumen, el plan de sucesión para Gerente de Riesgos queda de la siguiente manera:

**Ilustración 33: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE RIESGOS**

Fuente: Elaborado por las Autoras

4.7.2.4. PLAN DE SUCESIÓN PARA DIRECTOR DE FINANZAS**Perfil ideal**

- **Competencias:** Toma de decisiones y pensamiento estratégico en nivel superior, con valoración de 10 puntos.

Liderazgo de personas en nivel superior pero con una valoración menor que las anteriores, de 9 puntos.

El resto de competencias en nivel alto, con una valoración de 7 puntos.
(Mutualista Pichincha, 2010).

- **Educación:** Título de cuarto nivel en una carrera relacionada con Finanzas, o Economía. (Mutualista Pichincha, 2010).
- **Trayectoria:** Tiempo promedio de permanencia en cada ascenso de 1 a 2 años.

Después de validar con el Director de Área, se estableció que para el cálculo global del ajuste persona-puesto de esta posición, se asignan los siguientes pesos:



Ilustración 34: PESOS DE MEDICIÓN DIRECTOR DE FINANZAS
Fuente: Elaborado por las Autoras

Resultados del ajuste persona-puesto

- **Competencias:**

	TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL LOGRO	DESARROLLO DE OTROS	LIDERAZGO DE PERSONAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
CANDIDATO 15	5,00	9,00	5,43	4,83	8,86	5,70
CANDIDATO 4	6,00	7,29	7,86	5,58	7,14	4,80
CANDIDATO 10	6,00	9,00	7,14	3,40	9,43	6,40
CANDIDATO 6	5,00	6,43	11,14	9,38	8,57	5,90
Ideal	10,00	7,00	7,00	9,00	7,00	10,00

Tabla 53: RESULTADOS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE FINANZAS
Fuente: Elaborado por las Autoras

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel requerido de las competencias para este cargo y las brechas que existen de cada candidato frente al perfil del cargo.

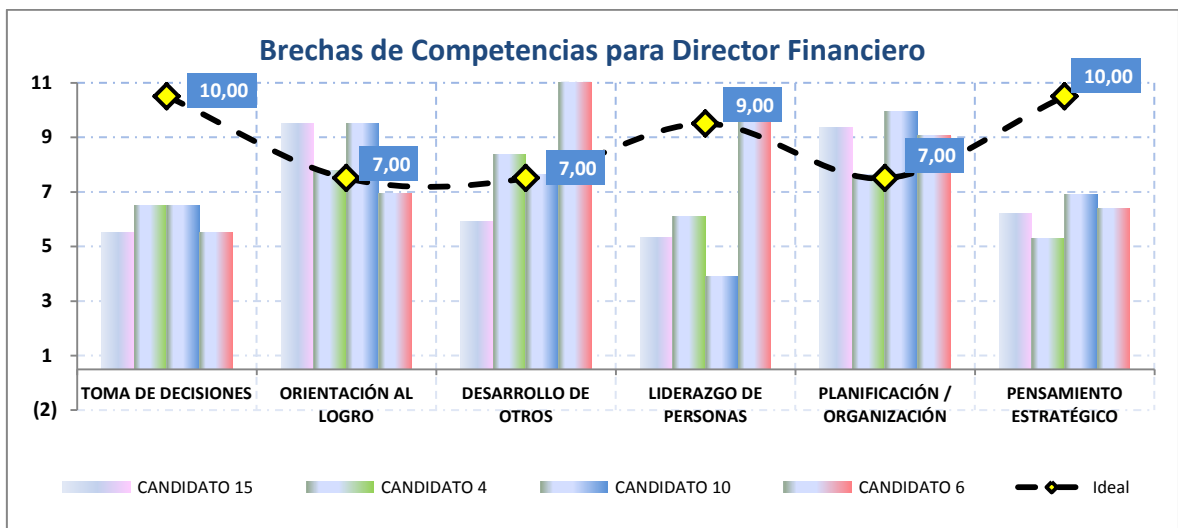


Ilustración 35: BRECHAS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE FINANZAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

A través de estos resultados se observa que el candidato 6 sobrepasa los niveles requeridos en las competencias de desarrollo de otros, liderazgo de personas y planificación y organización. Sin embargo, en pensamiento estratégico presenta una brecha de 5 puntos, que lo descarta del plan de sucesión de este cargo.

En la competencia de desarrollo de personas, el candidato 10 también queda descartado por su brecha mayor a 5 puntos.

- **Perfil integral**

	COMPETENCIAS	EDUCACION FORMAL	TRAYECTORIA
CANDIDATO 15	38,82	28,00	12,00
CANDIDATO 4	38,66	24,50	7,50
CANDIDATO 10	41,37	21,00	12,00
CANDIDATO 6	46,42	35,00	12,00
IDEAL	50	35	15

Tabla 54: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE FINANZAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

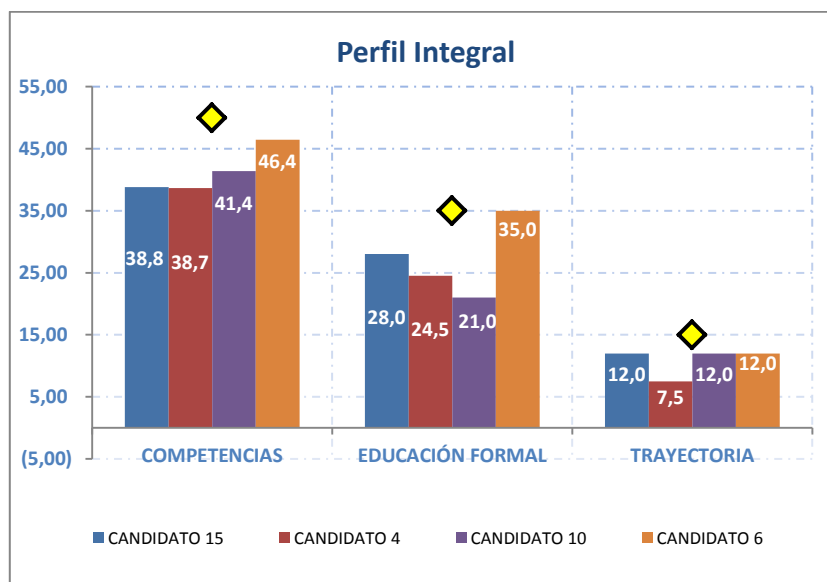


Ilustración 36: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE FINANZAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En el caso del cargo del Director de Finanzas, ningún candidato cumple con las competencias en su nivel mínimo requerido. Se recomienda analizar la posibilidad de evaluar a otros candidatos para encontrar un posible sucesor de esta posición clave en Mutualista Pichincha, o reemplazarlo con alguien externo.



Ilustración 37: PLAN DE SUCESIÓN DIRECTOR DE FINANZAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

4.7.2.5. PLAN DE SUCESIÓN PARA DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Perfil ideal

- **Competencias:** Desarrollo de otros, liderazgo de personas y pensamiento estratégico, en nivel superior de 10 puntos.
Toma de decisiones y en nivel alto de 8 puntos.
Orientación al logro y organización y planificación en nivel medio de 6 puntos.
(Mutualista Pichincha, 2010).
- **Educación:** Para esta posición es necesario un título de cuarto nivel de una carrera relacionada con Finanzas y/o Comercial. (Mutualista Pichincha, 2010).
- **Trayectoria:** Tiempo promedio de permanencia en cada ascenso de 1 a 2 años.

Después de validar con el Director de Área, se estableció que para el cálculo global del ajuste persona-puesto de esta posición, se asignan los siguientes pesos:



Ilustración 38: PESOS DE MEDICIÓN DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Resultados del ajuste persona-puesto

- Competencias:

A continuación se presentan los resultados en un cuadro resumen de las competencias evaluadas para el cargo.

	TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL LOGRO	DESARROLLO DE OTROS	LIDERAZGO DE PERSONAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
CANDIDATO 15	6,25	10,50	3,80	4,35	10,33	5,70
CANDIDATO 4	7,50	8,50	5,50	5,02	8,33	4,80
CANDIDATO 10	7,50	10,50	5,00	3,06	11,00	6,40
CANDIDATO 6	6,25	7,50	7,80	8,44	10,00	5,90
Ideal	8,00	6,00	10,00	10,00	6,00	10,00

Tabla 55: RESULTADOS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel requerido de las competencias para este cargo y las brechas que existen de cada candidato frente al perfil de la posición.

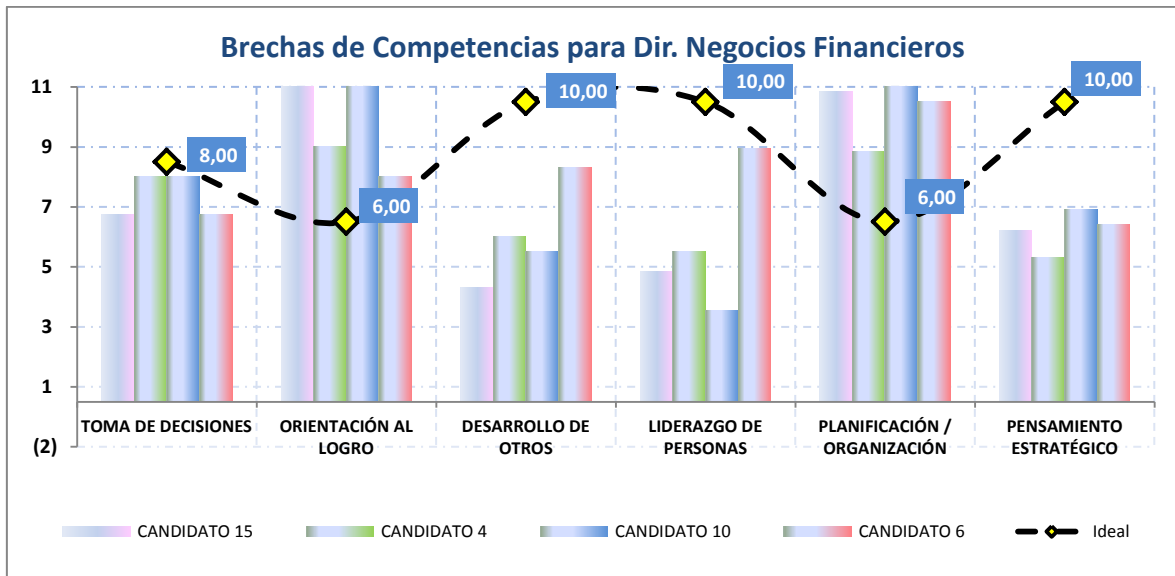


Ilustración 39: BRECHAS EN COMPETENCIAS DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En las competencias de nivel medio, todos los candidatos superan el perfil requerido, mientras que en las de grado superior, hay brechas importantes por cerrar.

En liderazgo de personas, los candidatos 15 y 10 quedan descartados para el plan de sucesión de este cargo por las brechas superiores a 5 puntos que presentan.

- Perfil Integral

	COMPETENCIAS	EDUCACION FORMAL	TRAYECTORIA
CANDIDATO 15	40,93	28,00	12,00
CANDIDATO 4	39,65	24,50	7,50
CANDIDATO 10	43,46	21,00	12,00
CANDIDATO 6	45,89	35,00	12,00
IDEAL	50	35	15

Tabla 56: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Fuente: Elaborado por las Autoras

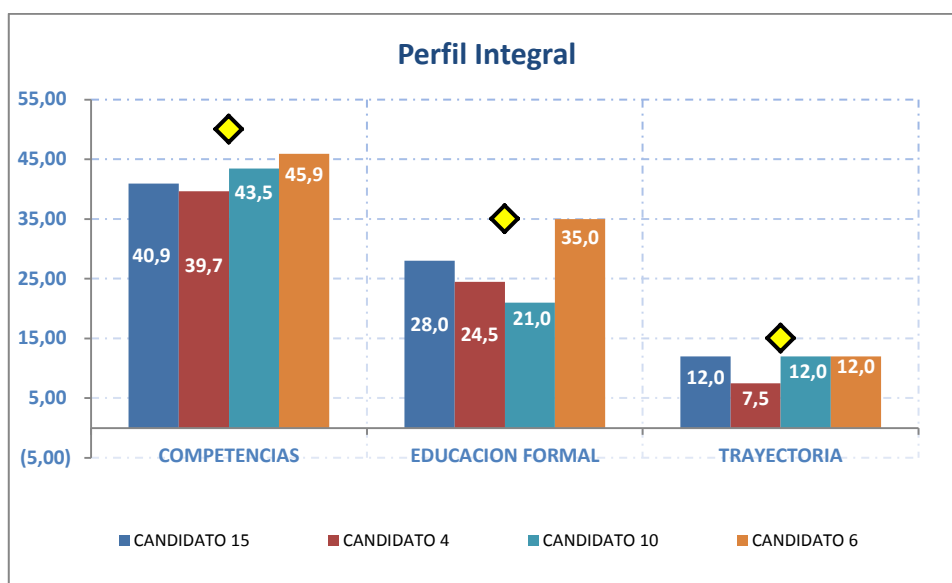


Ilustración 40: RESULTADOS PERFIL GLOBAL DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Fuente: Elaborado por las Autoras

Según estos resultados, el candidato 6 es el que más se acopla al perfil de este cargo.

SUCESOR 1 Candidato 6	Puntuación Obtenida	Nivel Requerido	BRECHA
TOMA DE DECISIONES	5	8	3,00
ORIENTACIÓN AL LOGRO	4,5	6	1,50
DESARROLLO DE OTROS	7,8	10	2,20
LIDERAZGO DE PERSONAS O EQUIPOS	8,44	10	1,56
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	6	6	-
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5,9	6	0,10

Tabla 57: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Fuente: Elaborado por las Autoras

En resumen, el plan de sucesión para Director de Negocios Financieros queda de la siguiente manera:



Ilustración 41: PLAN DE SUCESIÓN DIRECTOR DE NEGOCIOS FINANCIEROS
Fuente: Elaborado por las Autoras

4.7.2.6. PLAN DE SUCESIÓN PARA GERENTE DE NEGOCIOS CANALES

Perfil ideal

- **Competencias:** Toma de decisiones y liderazgo de personas en nivel superior con 9 puntos. El resto de competencias en grado alto con 8 puntos. (Mutualista Pichincha, 2010).
- **Educación:** Título de tercer nivel, con preferencia en estudios comerciales o afines. (Mutualista Pichincha, 2010).
- **Trayectoria:** Tiempo promedio de permanencia en cada ascenso de 2 a 3 años.

Después de validar con el Director de Área, se estableció que para el cálculo global del ajuste persona-puesto de esta posición, se asignan los siguientes pesos:

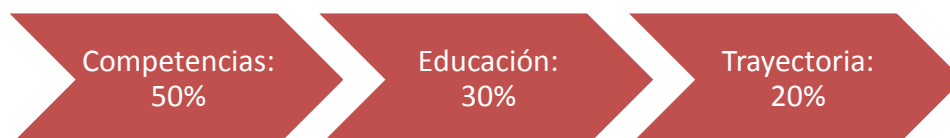


Ilustración 42: PESOS DE MEDICIÓN DEL CARGO DIRECTOR DE GERENTE DE CANALES
Fuente: Elaborado por las Autoras

Resultados del ajuste persona-puesto

- Competencias

	TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL LOGRO	DESARROLLO DE OTROS	LIDERAZGO DE PERSONAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
CANDIDATO 15	5,56	7,88	4,75	4,83	7,75	7,13
CANDIDATO 4	6,67	6,38	6,88	5,58	6,25	6,00
CANDIDATO 10	6,67	7,88	6,25	3,40	8,25	8,00
CANDIDATO 6	5,56	5,63	9,75	9,38	7,50	7,38
Ideal	9,00	8,00	8,00	9,00	8,00	8,00

Tabla 58: RESULTADOS EN COMPETENCIAS GERENTE DE CANALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel requerido de las competencias para este cargo y las brechas que existen de cada candidato frente al perfil del cargo.

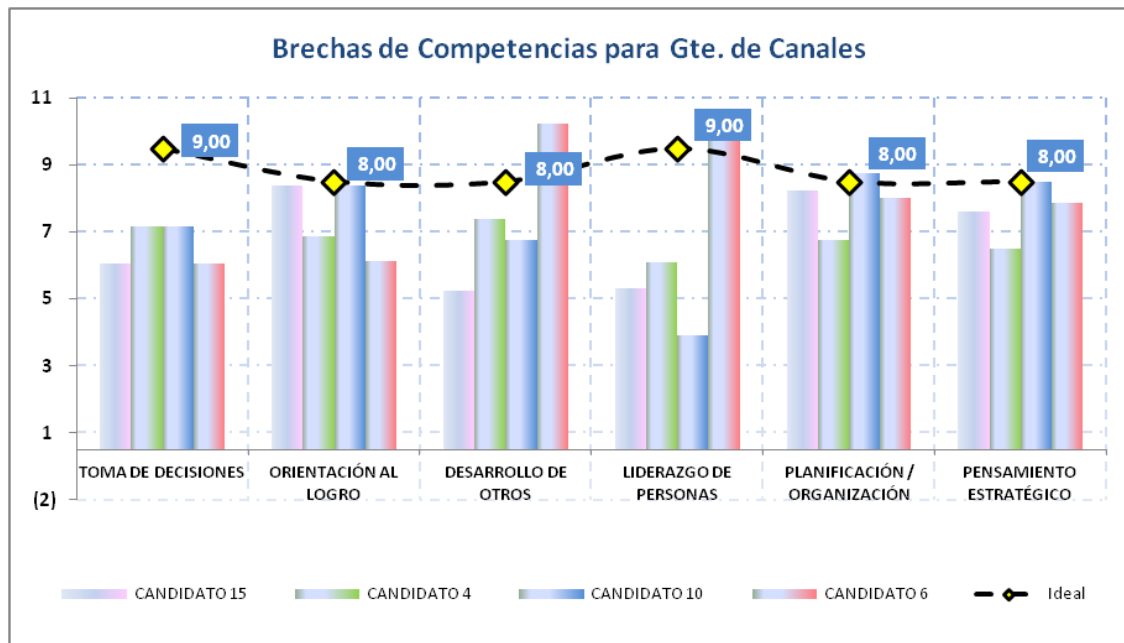


Ilustración 43: BRECHAS EN COMPETENCIAS GERENTE DE CANALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

En desarrollo de otros y liderazgo, el candidato 6 excede el perfil ideal. En planificación y organización el candidato 10 está por encima de los requisitos establecidos

para este cargo, sin embargo queda descartado de este plan de sucesión por sus bajos resultados en liderazgo de personas.

- **Perfil integral**

	COMPETENCIAS	EDUCACIÓN FORMAL	TRAYECTORIA
CANDIDATO 15	37,89	30,00	20,00
CANDIDATO 4	37,74	26,25	12,50
CANDIDATO 10	40,44	22,50	20,00
CANDIDATO 6	45,18	37,50	20,00
IDEAL	50	30	20

Tabla 59: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE CANALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

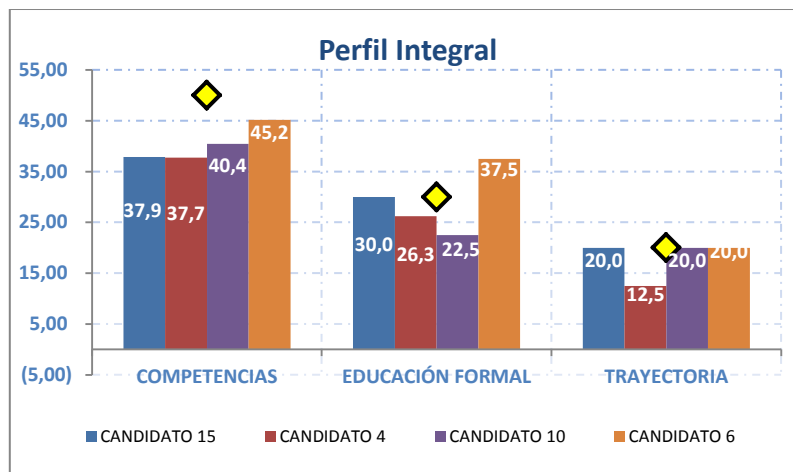


Ilustración 44: RESULTADOS PERFIL GLOBAL GERENTE DE CANALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

En el plan de sucesión de este cargo, los candidatos más opcionados para convertirse en sucesores son el no. 6 y el no. 15.

A continuación, se presentan las competencias que deben desarrollar:

SUCESOR 1 Candidato 6	Puntuación Obtenida	Nivel Requerido	BRECHA
TOMA DE DECISIONES	5	9	4,00
ORIENTACIÓN AL LOGRO	4,5	8	3,50
DESARROLLO DE OTROS	7,8	8	0,20
LIDERAZGO DE PERSONAS O EQUIPOS	8,44	9	0,56
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	6	8	2,00
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5,9	8	2,10

SUCESOR 2 Candidato 15	Puntuación Obtenida	Nivel Requerido	BRECHA
TOMA DE DECISIONES	5	9	4,00
ORIENTACIÓN AL LOGRO	6,3	8	1,70
DESARROLLO DE OTROS	3,8	8	4,20
LIDERAZGO DE PERSONAS O EQUIPOS	4,35	9	4,65
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	6,2	8	1,80
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5,7	8	2,30

Tabla 60: RESULTADOS y BRECHAS SUCESORES GERENTE DE CANALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

En resumen, el plan de sucesión para Gerente Comercial de Canales queda de la siguiente manera:

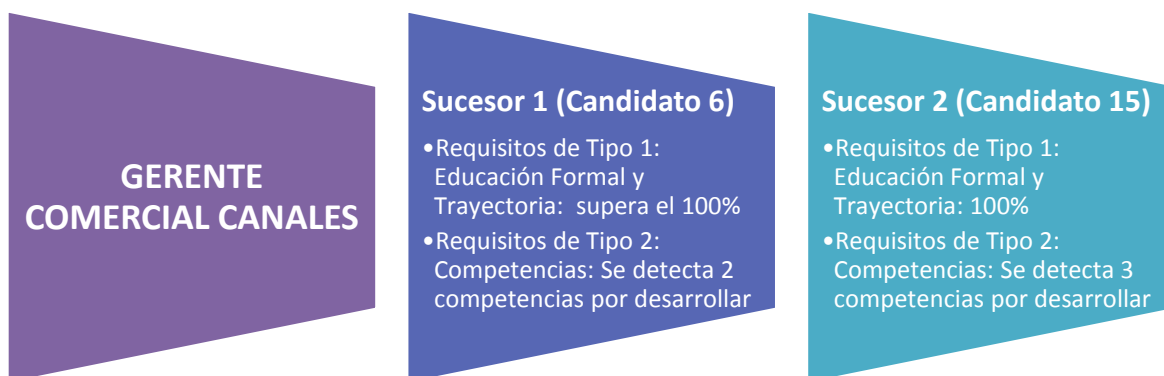


Ilustración 45: PLAN DE SUCESIÓN GERENTE DE CANALES

Fuente: Elaborado por las Autoras

Finalmente, quienes conforman el plan de sucesión propuesto para las posiciones clave de las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichicha, son:

Candidato	Plan de sucesión
Candidato 15:	SUCESOR 2 Gerente de Producto
	SUCESOR 2 Gerente Comercial de Canales
Candidato 10:	SUCESOR 1 Gerente de Producto
	SUCESOR 1 Gerente de MIS
Candidato 6:	SUCESOR 1 Director de Negocios Financieros
	SUCESOR 1 Gerente Comercial de Canales
	SUCESOR 1 Gerente de Riesgos

Tabla 61: RESUMEN PLAN DE SUCESIONES
Fuente: Elaborado por las Autoras

Como se puede observar, el candidato 6 es el que presenta el perfil más fuerte ya que forma parte del plan de sucesión de tres posiciones clave, por lo que es sumamente importante, retener a este colaborador.

El candidato 4 que fue identificado como alto potencial, quedó fuera del plan de sucesión debido a que en comparación con los otros candidatos, no llega a superarlos en ninguno de los perfiles para formar parte del plan de sucesión. Sin embargo, es importante brindarle seguimiento y considerarlo como posible backup en caso de que alguno de los otros candidatos deje de formar parte del plan.

4.8. COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO EN EL PLAN DE SUCESIÓN

Dos aspectos primordiales a considerar una vez establecido el plan de sucesión, es la comunicación del mismo.

En dos de las organizaciones consultadas, en la recopilación de prácticas al inicio del presente trabajo, no se difunde quiénes integran el plan de sucesión o de alto potencial, esta información es manejada únicamente por los jefes de área y de Talento Humano.

En estas dos empresas se considera que tanto el colaborador seleccionado como sus compañeros, pueden no tener la madurez de manejar este tema con cautela, los unos pueden exigir más beneficios y a los otros podría causarles malestar el conocer que no forman parte del programa.

En la tercera empresa consultada, sí se tiene la práctica de comunicar al colaborador cuando está siendo contemplado como sucesor o alto potencial. Aquí consideran que su cultura empresarial está preparada para manejar este tipo de procesos de manera transparente.

Por su parte, Martha Alles apoya también la idea de que la comunicación en planes de sucesión debe ser abierta y transparente. Según esta autora (2009):

En cuanto a las preguntas sobre cómo deben llevarse a cabo los Planes de sucesión, 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 del juego, explicar en qué consisten, qué

significa estar designado como posible sucesor de otro (...). (Alles M. , 2009, pág. 121).

Para Mutualista Pichincha, se propone manejar una comunicación abierta y transparente sobre el plan de sucesión y el proceso de identificación de altos potenciales; se considera que esta institución tiene la cultura empresarial para manejar de manera asertiva esta información. Es muy importante que tanto los involucrados como el resto de la organización conozcan cómo se maneja el programa y qué se espera de ellos.

Así también, en este marco de comunicación, es clave mantener un diálogo inicial con los integrantes del grupo de sucesores. Además de comunicarles qué significa formar parte del programa de sucesores y altos potenciales, también es fundamental conocer qué expectativas tienen estos colaboradores y si comparten con la organización la proyección de crecimiento que se ha trazado para ellos.

Como señala Alles (2009): “Conocer en profundidad la motivación del otro –en este caso, la de los colaboradores- es fundamental para cualquier tipo de programa relacionado con la carrera profesional y el desarrollo de las personas.”

Sin lugar a dudas, una vez que se ha establecido el plan de sucesión, el siguiente paso es dialogar con los posibles sucesores, motivar su compromiso y alinear sus expectativas con las de la organización. Posteriormente, comunicar a toda la organización.

4.9. ACCIONES DE DESARROLLO

Luego de haber establecido el plan de sucesión para las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha, es fundamental proponer acciones para el cierre de brechas del grupo seleccionado.

Con este propósito, se presenta un cuadro resumen por candidato de las competencias con bajo nivel que exigen alto desarrollo. Las brechas entre el perfil actual y el perfil ideal de estos candidatos, están ubicadas entre 3.01 y 4.99 puntos:

Candidato	Plan de sucesión
Candidato 6:	Pensamiento estratégico
	Toma de decisiones
	Orientación al logro
Candidato 10:	Orientación al logro
	Liderazgo de personas y equipos
	Planificación y organización
	Pensamiento estratégico
Candidato 15:	Orientación al logro
	Desarrollo de otros
	Liderazgo de personas y equipos

Tabla 62: RESUMEN DE CANDIDATOS Y BRECHAS

Fuente: Elaborado por las Autoras

El desarrollo de competencias de este grupo de candidatos debe estar enfocado en el fortalecimiento de las seis habilidades gerenciales que fueron establecidas como claves.

Después de analizar la información recopilada en el presente trabajo, las acciones de desarrollo propuestas para fortalecer en competencias al grupo de sucesores son:

1. Actividades de codesarrollo a través de un programa de coaching externo que esté enfocado en el desarrollo de competencias gerenciales:

El codesarrollo es un programa de talleres a cargo de un instructor, el mismo que guía al colaborador en las actividades para el desarrollo de competencias.

Para Mutualista Pichincha, se propone realizar este programa a cargo de un coach externo que acompañe al grupo de altos potenciales en el fortalecimiento de sus habilidades, a través del planteamiento de metas y objetivos que sean medibles en el tiempo y que se ejecuten alineados a la estrategia a la organización.

Es importante iniciar el proceso de codesarrollo con un diagnóstico de cada candidato, en el que se establezca cómo se percibe cada uno en la actualidad con sus fortalezas y debilidades, y comparar y complementar con la percepción del resto de participantes del programa.

Se sugiere que el proceso de codesarrollo tenga una duración de un año y que su aplicación esté basada en el aprendizaje en la acción, las brechas del aprendizaje y las zonas del aprendizaje:

- **El aprendizaje en la acción** se enfoca en llevar todo lo aprendido a la práctica.

No siempre lo que una persona aprende, lo termina aplicando al momento de solucionar un problema. Con este fin, en los talleres de codesarrollo se pueden realizar actividades de aprendizaje en la acción, donde se puedan plantear

problemas que se presentan en el día a día y que se exponen para analizar diferentes tipos de soluciones.

- **Las brechas del aprendizaje** son la distancia o espacio entre la realidad actual y lo que se desea alcanzar en el futuro. En un programa de coaching es importante establecer objetivos reales antes de empezar y es el coach quien tiene que dar el acompañamiento para que el participante por sí solo identifique las brechas que quiere cerrar.
- El Programa de Coaching deberá identificar en qué **zona de aprendizaje** se encuentra el participante, hacer que salga de su zona de confort y acompañarle a que de un paso a una zona de expansión donde puedan desarrollar el interés por lo desconocido.

2. Acciones para fomentar el autodesarrollo:

Es importante fomentar que los candidatos busquen autodesarrollar sus competencias tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Con este fin, se les puede ofrecer guías para autodesarrollo que contengan libros, películas, prácticas de deportes, etc.

Este proceso de autodesarrollo puede ser potenciado en las actividades de codesarrollo y la guía del coach, señalada en el punto anterior.

3. Educación Formal:

Para apoyar el desarrollo de este grupo seleccionado, se les podría apoyar con estudios formales de posgrado. A pesar de que el requerimiento en educación para las posiciones identificadas como clave es de tercer nivel, es importante tener colaboradores con mayor nivel académico. Adicionalmente, esta puede ser una estrategia de retención.

Así también, es importante brindarles capacitación preferencial. Dentro del plan anual de capacitación de Mutualista Pichincha, se pueden ofrecer cursos de actualización y programas de liderazgo para este grupo.

4. Programa de Mentoring Interno:

Contar con un programa de estas características que tenga como instructores o mentores a los ocupantes de las posiciones clave y líderes de otras áreas estratégicas de la organización, de esta manera se podrá apoyar el fortalecimiento de competencias y conocimientos.

5. Publicación de guías de desarrollo:

Poner a disposición del grupo una guía de desarrollo de las competencias gerenciales. Con este propósito se debe trabajar en una publicación que puede estar disponible en la Intranet.

6. Crear planes individuales de desarrollo:

Establecer un formato de plan de desarrollo individual que les sirva como hoja de ruta a los posibles sucesores, donde cada uno establezca sus compromisos, áreas de mejora y actividades a realizar con plazos e intereses.

Este formato, además, servirá de insumo para el programa de codesarrollo.

7. Participación en proyectos estratégicos:

Como señala el modelo 70-20-10 de Lominger, el 70% del desarrollo de una persona se basa en las experiencias que adquiere en su trabajo, a través la ejecución de tareas y resolución de problemas (Meuse, Tang, & Dai, 2007). Por esta razón, es muy importante brindar a este grupo de altos potenciales la oportunidad de trabajar en proyectos especiales de alto impacto organizacional liderando grupos, desarrollando competencias y obteniendo otro tipo de conocimientos.

Además, es importante también que estos participantes puedan rotar por otros cargos en diferentes áreas para enriquecer su experiencia.

4.10. SEGUIMIENTO

Implementar un plan de sucesión requiere continuo seguimiento a cada uno de los integrantes del programa por parte del área de Talento Humano. Este seguimiento debe monitorear motivaciones de los participantes y sus avances de desarrollo.

Sin un seguimiento constante, un programa de esta magnitud está destinado al fracaso. Un plan de desarrollo individual, como el propuesto anteriormente, permitirá contar con un importante insumo para este propósito.

4.11 RETENCIÓN

Un aspecto fundamental en la implementación de un plan de sucesión, es la retención del grupo de sucesores. En especial al tratarse de un plan de mediano y largo plazo.

Después de analizar las buenas prácticas recopiladas y la investigación bibliográfica correspondiente, se sugieren las siguientes acciones de retención para el grupo de sucesores de las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha:

1. Retroalimentación de la Evaluación de Desempeño:

La retroalimentación enriquece enormemente el desempeño de un colaborador, ya que le permite conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora, y saber qué acciones puede emprender para fortalecer su desempeño. Además, que le permite acercarse a su líder directo y conocer lo que se espera de él.

Un colaborador que es retroalimentado permanentemente, será una persona orientada al logro y a la mejora continua, además será un colaborador comprometido y motivado.

La evaluación del desempeño en Mutualista Pichincha existe desde el año 2004, sin embargo se ha convertido en una evaluación sin retroalimentación ni consecuencias, lo que ocasiona que el empleado no conozca sus oportunidades de desarrollo.

Por este motivo, es fundamental que como acción prioritaria de retención y como factor de éxito del presente plan de sucesión, se impulse una cultura más sólida de retroalimentación a los colaboradores, con consecuencias para los líderes que no se alineen con esta importante práctica.

2. Programas para Fortalecer el Liderazgo:

Considerando que uno de los factores de retención es un liderazgo sólido en las organizaciones, se propone trabajar en un programa de desarrollo para fortalecer las habilidades de liderazgo de todos los líderes de Mutualista Pichincha. Este programa permitirá a la organización contribuir a la mejora del clima laboral y a la satisfacción de todos los colaboradores.

De igual manera, sería importante considerar dentro de este programa a los integrantes del plan de sucesión propuesto como parte de su plan de desarrollo para fortalecer competencias de liderazgo.

3. Programas de Profesionalización del Talento:

La tercera parte de los colaboradores de Mutualista Pichincha son egresados de la universidad o de institutos tecnológicos. Muchas de estas personas se desempeñan de manera eficiente en sus cargos por su experiencia y conocimiento de la empresa, sin

embargo, ofrecer y demostrarles a los empleados el interés de la empresa por su profesionalización será sin duda algo que genere compromiso hacia la empresa.

Actualmente existe una política de capacitación que establece un apoyo económico del 50% en estudios a colaboradores destacados, hasta un tope de \$2.500, siempre y cuando la carrera sea de aporte considerable para la función que la persona realiza.

Este incentivo debe ser más promocionado dentro de la institución, ya que de esta manera, se impulsará el desarrollo personal que finalmente generará valor para la institución, que contará con gente más capacitada y con nuevas propuestas.

Para los empleados considerados como altos potenciales y posibles sucesores, se recomienda el apoyo económico del 100% en educación formal de tercer nivel, y el 70% para cursos de actualización, diplomados o maestrías.

4. Plan de Incentivos No Monetarios Individuales:

Cada individuo es único, con sus propias necesidades y motivaciones, es por esto que no se debe generalizar beneficios para todos por igual. Un paquete de beneficios acorde a la situación personal de cada sucesor puede ser una excelente estrategia para que el funcionario se motive y se sienta comprometido con la institución.

Con este fin, es importante conocer el núcleo familiar, expectativas e intereses del grupo de sucesores. Con esta información, se puede establecer un plan de beneficios no monetarios personalizado para cada uno, que incluya días adicionales de vacaciones, becas, horario flexible, plan auto, plan casa, etc.

5. Fortalecer el Clima Laboral:

El clima laboral de una empresa es responsabilidad de todos sus integrantes, sin embargo, el rol de los líderes es clave para mantener un ambiente de trabajo positivo, con una comunicación abierta y transparente, donde se respete al colaborador y se lo trate con justicia y equidad.

Es por este motivo, que como factor de retención, es fundamental empoderar a todos los líderes como gestores del clima laboral en Mutualista Pichincha y crear programas que lo fortalezcan.

6. Cambios en Políticas Salariales

Mutualista Pichincha tiene establecida una política salarial que se revisa cada año. La mayor parte de los altos potenciales y posibles sucesores para posiciones clave se encuentran dentro del nivel C y D: (Mutualista Pichincha, 2012):

NIVEL A	Q1
NIVEL B	Q1
NIVEL C	Q1 – MEDIANA
NIVEL D	Q1 – MEDIANA
NIVEL E	MEDIANA
NIVEL F	MEDIANA

Tabla 63: RESUMEN POLÍTICA SALARIAL MUPI
Fuente: Mutualista Pichincha

Considerando que la compensación salarial es un elemento importante para atraer y retener talento, se podría considerar pagar a los altos potenciales en el estadígrafo inmediato superior establecido para ellos.

4.12. MODELO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN

A modo de resumen, se presenta el modelo propuesto para la implementación de un plan de sucesión en Mutualista Pichincha, el cual fue aplicado en las áreas de Negocio Financiero y de Control:



Ilustración 46: MODELO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN
Fuente: Elaborado por las Autoras

CAPÍTULO 5: MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

1. El primer paso fundamental para implementar un plan de sucesión, es la identificación de posiciones clave. Con este fin, la aplicación de la metodología de mapas estratégicos es de gran valor para Mutualista Pichincha al determinar los cargos que contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional.
2. El potencial de una persona difiere de su desempeño. El potencial hace referencia a su probabilidad de éxito para ocupar en el futuro posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización; mientras que el desempeño se relaciona con el nivel de cumplimiento del colaborador en la posición actual.
3. Los planes de sucesión pueden gestionarse a través de distintos programas de desarrollo. El programa de altos potenciales permite contar con personas con alta capacidad de adaptación, innovación y aprendizaje para ocupar con éxito las posiciones clave o estratégicas a futuro.
4. Existen varios modelos de medición de potencial, la selección del más adecuado dependerá de la cultura organizacional de cada empresa y de los objetivos que ésta persiga. El elemento constante en todos los modelos consultados es la medición de la capacidad de aprendizaje como un predictivo de éxito.
5. Para Mutualista Pichincha, el modelo más pertinente para medición de potencial está conformado por los factores de: patrón de desempeño, capacidad de

aprendizaje, innovación e iniciativa, construcción de relaciones y reputación ganada.

6. Para elaborar el plan de sucesión es fundamental medir el nivel actual de las competencias de los empleados identificados como potenciales, frente al nivel requerido por cada posición clave, a esto se le denomina ajuste persona – puesto. Quienes posean un nivel aceptable de brechas, serán considerados como sucesores.
7. El plan de desarrollo debe construirse en base a las brechas y necesidades individuales de cada sucesor, las mismas que son identificadas en la evaluación de competencias.
8. El método de aprendizaje en la acción aplicado en un programa de desarrollo de competencias, permite que el aprendizaje sea más efectivo por la interacción de los altos potenciales entre sí para solucionar problemas de diferente tipo dentro de la organización.
9. Los cuatro posibles sucesores de las posiciones clave, tienen una alta capacidad de aprendizaje y un grado alto de innovación. Con estas características, estos colaboradores al participar en un programa de desarrollo en el que se aplique el método de aprendizaje en la acción, pueden adquirir en el menor tiempo y de manera efectiva el nivel de competencias requerido.
10. Las acciones de retención son de vital importancia dentro de un plan de sucesión y requieren especial atención por parte de la empresa. La mejor manera de retener

al mejor talento de una empresa es crear paquetes de beneficios diferenciados para el grupo identificado como alto potencial.

11. La comunicación y el diálogo en un plan de sucesión son fundamentales, esto garantizará la transparencia y la ética de este programa y, además, comprometerá a los sucesores en la participación activa para su autodesarrollo.

5.2 Recomendaciones

1. Como parte de la planeación estratégica de la organización, una vez definidos los objetivos estratégicos, sería importante establecer también las posiciones clave con el propósito de que tengan concordancia con la estrategia organizacional.
2. El modelo propuesto para identificar potencial e implantar un plan de sucesión fue aplicado al Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha. En una siguiente etapa, se recomienda que este modelo sea aplicado a todas las áreas de la organización.
3. Dentro de la medición de potencial, para evaluar el factor de patrón de desempeño, se utilizó únicamente las evaluaciones del año 2012, debido a la falta de un registro histórico sobre este tema. Sin embargo, se recomienda utilizar para esta medición los resultados de evaluaciones de 3 años anteriores.
4. En el proceso de levantamiento de información se encontraron algunas dificultades debido a la falta de tiempo e involucramiento de los evaluadores. Se

recomienda que en la aplicación de todo el proyecto se realice una campaña de comunicación para propiciar mayor participación por parte de los involucrados.

5. El plan de desarrollo debe enfocarse en el fortalecimiento de competencias de nivel gerencial en Mutualista Pichincha. Se considera que los conocimientos específicos y técnicos para cada posición clave son de fácil aprendizaje para los altos potenciales.
6. Es importante comunicar abiertamente acerca del Programa de Planes de Sucesión tanto a los involucrados como al resto de la organización.
7. Es fundamental que como acción prioritaria que condicionará el éxito del presente plan de sucesión, se impulse una cultura más sólida de retroalimentación a los colaboradores.
8. Es fundamental indagar las motivaciones, intereses y el plan de carrera personal de los colaboradores considerados como sucesores, y analizar si coinciden con la ruta que la organización ha trazado para ellos.
9. Es importante contar con programas diferenciados de desarrollo y retención para el grupo del plan de sucesión. En el ámbito de desarrollo, diseñar planes individuales de acuerdo a las brechas de cada sucesor y en el ámbito de retención, ofrecerles paquetes diferenciados que se configuren en elementos potentes de retención de acuerdo a los intereses de cada uno.
10. Se recomienda que se conforme un Comité de Talento que participe en los programas de altos potenciales, planes de sucesión y otros proyectos impulsados

por el área de Talento Humano. Este comité deberá estar conformado por las direcciones de la empresa.

- 11.** Se recomienda que Mutualista Pichincha realice un programa de coaching y mentoring para el grupo de sucesores con métodos de aprendizaje activo.
- 12.** Se sugiere realizar cada dos años una medición de altos potenciales para identificar el mejor talento en Mutualista Pichincha y poder seguir desarrollando programas de desarrollo y de sucesión para posiciones clave.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Brockbank, A., & McGill, I. (1999). *Aprendizaje Reflexivo en la Educación Superior*. Madrid: Ediciones Morata.

Corporación GPF. (2012). *Corporación GPF*. Recuperado el Enero de 2013, de <https://www.corporaciongpf.com/>

Diccionario de la Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el Enero de 2013, de Sitio Web de la Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/>

Dolan, S., Schuler, R. S., & Cabrera, R. V. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGRAW-HILL.

EKOS. (2010). Taller Filosofía Organizacional MUPI. Quito, Ecuador.

Evaluar.com. (s.f.). *Evaluaciones Psicométricas*. Recuperado el Marzo de 2013, de Evaluar.com : http://www.evaluar.com/productos/evaluaciones_psicometricas

Fischman, D. (s.f.). *La diferencia entre desempeño y potencial*. Recuperado el Diciembre de 2012, de DavidFischman.com: <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=36>

Fritzen, S. J. (1987). *La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización*. España: Editorial Sal Terrae.

Fundació Factor Humà. (Febrero de 2011). *Artículo: Agilidad en el aprendizaje*.

Obtenido de Fundació Factor Humà Web Site:

http://www.factorhumà.org/attachments_secure/article/8556/learning_agility_cast.pdf

Fundació Factor Humà. (Junio de 2008). *Artículo: Diez principios para introducir un programa de gestión de alto potencial*. Recuperado el Febrero de 2013, de Fundació

Factor Humà Web Site:

http://www.factorhumà.org/attachments_secure/article/1624/c223_36_43_INFORME.pdf

Goleman, D. (1999). *Artículo: Qué define a un líder*. Obtenido de Red Maestro de Maestros Web Site: <http://www.rmm.cl/usuarios/jvill1/File/lider.pdf>

Great Place to Work. (2009 - 2011). *Informes de Resultados de la Encuesta de Clima Laboral MUPI*. Quito.

Great Place to Work. (2012). *Resultados Encuesta Clima Laboral MUPI*. Quito.

Hamel, G. (2012). *Lo que ahora importa*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Barcelona.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. (Edición de lengua castellana) Barcelona: Gestión 2000.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2011). *FYI For Your Improvement*. Korn / Ferry .

Maldonado, P. (2009). Editorial. *MUPI INFORMATIVO Número 18* , 3.

Martínez, M. E. (2012). Curso Gestión de las Compensaciones Basados en Competencias. Quito, Pichincha, Ecuador.

Meuse, K. P., Tang, K. Y., & Dai, G. (Diciembre de 2007). *Documents: Lominger Assessment Instruments*. Recuperado el Julio de 2013, de Korn Ferry Institute:
<http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files//documents/briefings-magazine-download/Lominger%20Assessment%20Instruments-%20An%20Overview%20of%20Research%20Background%20and%20Support.pdf>

Mind Tools. (s.f.). *Communication Skills: The Johari Window*. Recuperado el Julio de 2013, de Mind Tools:
<http://www.mindtools.com/CommSkll/JohariWindow.htm>

Montealegre, R. (2011). *Planes de carrera, un semillero de capital humano*. Recuperado el Noviembre de 2012, de Portafolio.co:
<http://www.portafolio.co/negocios/planes-carrera-un-semillero-capital-humano>

Moreno Villegas, J. (2013). *Informe del Borrador de la Tesis "Propuesta de un modelo para la implementación de un Plan de Sucesión para las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha"*. Quito.

Moreno Villegas, J. (2010). Presentación Identificación del Potencial. Quito, Pichincha, Ecuador.

Moreno Villegas, J. (2010). Selección de Personal Módulo 1 Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos PUCE. Pichincha, Ecuador.

MSD Ecuador. (2012). *Corporativo MSD Ecuador*. Recuperado el Enero de 2013, de MSD Ecuador: <http://corporativo.msd.com.ec/>

Mutualista Pichincha - BUXIS. (s.f.). Sistema de Gestión del Talento Humano. *Evaluación del Desempeño MUPI*. Quito, Pichincha, Ecuador: BUXIS.

Mutualista Pichincha. (2010). *Descriptivos de Cargo*. Quito.

Mutualista Pichincha. (2010). *Informe de Labores Ejercicio Económico 2010*. Quito.

Mutualista Pichincha. (2013). *Informes Entrevistas de Salida*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Mutualista Pichincha. (2012). *Manual de Gestión del Talento*. Quito.

Mutualista Pichincha. (2010). *Manual de Innovación*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Mutualista Pichincha. (2011). *Memoria de Responsabilidad Mutualista Pichincha*. Quito.

Mutualista Pichincha. (2010). *Memoria de Responsabilidad Social*. Quito.

Mutualista Pichincha. (Diciembre de 2012). *Nuestra Trayectoria: Mutualista Pichincha*. Recuperado el Noviembre de 2012, de Página Web de la Mutualista Pichincha:

http://www.mutualistapichincha.com/mupi/top1_trayectoria.jhtml;jsessionid=DUETFHX2DLPIHQFIDNSSFEQ

Mutualista Pichincha. (Abril de 2013). Organigramas Mutualista Pichincha.
Presentación de Power Point . Quito, Ecuador.

Nestlé Ecuador. (s.f.). *Acerca de nosotros*. Recuperado el Enero de 2013, de Nestlé Ecuador: <http://ww1.nestle.com.ec/aboutus/acercadenestl%C3%A9>

Novoa, C. (11 de Octubre de 2012). *El perfil clave hoy tiene nombre y apellido: empresas arman su “mapa de talentos” para identificar empleados “críticos*.

Recuperado el Febrero de 2013, de iProfesional.com:

<http://www.iprofesional.com/notas/146383-El-perfil-clave-hoy-tiene-nombre-y-apellido-empresas-arman-su-mapa-de-talentos-para-identificar-empleados-crticos>

Portafolio.co. (30 de Marzo de 2012). *Negocios: Empresas le apuestan a buscar talentos con alto potencial*. Recuperado el Febrero de 2013, de Portafolio.co:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas-le-apuestan-buscar-talentos-alto-potencial>

Ramón, G. (s.f.). *Biblioteca Virtual: Correlación entre variables*. Recuperado el Julio de 2013, de Insitituto Universitario de Educación Física:

http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac36-correlacion-variables.pdf

RRHH Digital. (2008). *Capacidad de aprendizaje, inteligencia emocional, coeficiente intelectual y actitud: Criterios para detectar empleados de alto potencial*.

Recuperado el Diciembre de 2012, de RRHH Digital:

<http://www.rrhhdigital.com/secciones/47235/capacidad-de-aprendizaje-inteligencia->

emocional-coeficiente-intelectual-y-actitud-criterios-para-detectar-empleados-de-alto-potencial

Sanchez, F. (2010). *Reportaje: 8 claves para retener al talento humano*.

Recuperado el Marzo de 2013, de AméricaEconomía.com:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>

Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago: RIL Editores.

Socorro, F. (08 de 2004). *Planes de sucesión: no los confunda con los planes de carrera*. Recuperado el Noviembre de 2012, de Gestipolis.com:

<http://www.gestipolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>

Soto, B. (22 de Junio de 2012). *Recursos Humanos: Qué es un plan de sucesión*.

Recuperado el Enero de 2013, de Gestión.org Revista Empresarial:

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>

Stein, G., & Pin, J. R. (2010). *CEO, carrera y sucesión: Escalando a la cima*.

Madrid: Pearson España.

Success, ESCALA Business. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el Febrero de 2013, de

Matriz de Talento: <http://es.scribd.com/doc/97974428/Matriz-de-Talento-9-Box-Grid>

Talent Tools. (20 de Febrero de 2013). *Blog Talent Tools*. Recuperado el Marzo

de 2013, de Noticias: Creatividad e innovación, cuestión de tiempo:

<http://talenttools.es/noticias/creatividad-e-innovacion-tiempo/>

Unión Coach. (2010). *Coaching y Aprendizaje: Brecha de aprendizaje*. Obtenido de Union Coach Web Site: http://unioncoach.com.ar/coaching_ontologico/coaching-y-aprendizaje-brecha-de-aprendizaje

Varios, R. T. (Enero de 2013). Entrevistas para Recopilación de Prácticas sobre Plan de Sucesión y Medición de Potencial. (P. Silva, & B. Argüello, Entrevistadores) Quito, Pichincha, Ecuador.

Velasco, D. (2010). *Informes: ¿Quiere retener a sus empleados clave?* Recuperado el Agosto de 2013, de Accenture Página Web: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Quiere_retener_a_sus_empleados_clave.pdf

Yturalde, E. (s.f.). *Ernesto Yturalde Worldwide Inc.* Obtenido de Las Zonas de Confort en el aprendizaje: <http://www.zonasdeconfort.com/>

Zavala, H. (s.f.). *Temas de Recursos Humanos: Evaluación del Desempeño y Análisis del Potencial. Herramientas fundamentales en la creación de valor en Capital Humano*. Recuperado el Enero de 2013, de Ser Humano y Trabajo SHT Web Site: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/evaluacion.htm#Autor>

ANEXOS

ANEXO 1. COMENTARIOS DE COLABORADORES DE MUTUALISTA PICHINCHA EN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2012 (Great Place to Work, 2012)

RESPECTO: COMENTARIOS DE LOS COLABORADORES

LOGROS ORGANIZACIONALES

"Dan capacitación a todo el personal de forma completa."

"Hay preocupación por el bienestar de los trabajadores. Existen ciertos beneficios que no son comunes en otras empresas: Asociación de empleados, casas vacacionales, bonos navideños, etc."

"Es una empresa en donde tenemos una infraestructura adecuada, en donde podemos realizar nuestro trabajo sin problemas."

"Es una gran empresa para trabajar, se preocupa mucho de sus empleados y de sus necesidades, estoy muy agradecida de trabajar aquí."

"Las personas trabajan en equipo para sacar los proyectos y actividades."

"Beneficios importantes que no tienen otras empresas."

"Nos facilita el uniforme y los equipos necesarios."

"El ambiente de trabajo y la facilidad de aprendizaje para un pronto ascenso."

"Permite equilibrar nuestro tiempo para compartir con la familia."

ESPACIOS DE MEJORAMIENTO

"Mejorar la calidad de las máquinas y muebles."

"Capacitaciones."

"Que nos den mayor capacitación por perfiles."

"Oportunidades de superación, en flexibilidad de horarios para estudiar."

"Planes de carrera individuales."

"Mayor reconocimiento a la gestión realizada. Fomentar cultura de respeto a la gente."

"Valorar mejor el trabajo que se realiza."

"Esfuerzos genuinos para impulsar un mayor equilibrio ente la vida laboral y familiar."

"Se de la oportunidad de ascensos y capacitación."

"Que nos ayuden a crecer profesionalmente, a través de capacitación continua."

"Mayor capacitación y crecimiento en habilidades y competencias."

"Que den la oportunidad de crecer en lo laboral."

ANEXO 2. GUÍA PARA ENTREVISTAS DE RECOPIACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

- 1.** ¿Cuál es la metodología de medición de talento en su empresa?

Posiciones Clave

- 2.** ¿Cómo identifican posiciones claves?
- 3.** ¿Cuántas posiciones claves existen en su organización?

Planes de Sucesión

- 4.** ¿Cómo manejan el reemplazo de las personas que ocupan puestos claves en la empresa? ¿Cuentan con políticas y procedimientos de reemplazo, promoción o sucesión?
- 5.** ¿Cuentan con un Plan de Sucesión para su empresa? ¿Desde hace qué tiempo?
- 6.** ¿Cómo seleccionan a un posible sucesor?
- 7.** ¿Cuántos sucesores tiene una posición clave?
- 8.** ¿Cómo implementaron los planes de sucesión? (etapas, áreas niveles)
- 9.** ¿Cómo se preparan a los sucesores? ¿Cuentan con algún plan de desarrollo?
- 10.** ¿Existen planes de retención para los sucesores? (No monetarios)

Altos Potenciales

- 11.** ¿Tienen Programa de Altos Potenciales? ¿Desde hace qué tiempo?

12. ¿Cómo seleccionan a un alto potencial? ¿Qué variables forman parte de la evaluación para determinar altos potenciales?
13. ¿Cómo implementaron el programa de alto potencial? (etapas, áreas, niveles)
14. ¿Cuentan con algún plan de desarrollo para altos potenciales?
15. ¿Existen planes de retención para altos potenciales? (No monetarios)
16. ¿Consideran a los altos potenciales como sucesores de posiciones claves?

Comunicación

17. ¿Cómo se ha manejado la comunicación de estos programas? ¿Son conocidos por los participantes? ¿Saben que forman parte de este grupo?
18. Si es así, ¿Qué ventajas encuentra en que los posibles sucesores conozcan que están siendo participes de este programa?
19. ¿Encontraron algún inconveniente en esta comunicación?

ANEXO 3. VALORACIÓN DE CARGOS PARA POSICIONES CLAVES

POSICIONES	F1		F2		F3		F4		F5		C1		C2		P1		P2										
	Mejorar Ingresos		Mantener Costos		Generar Cartera		Incrementar Captaciones		Optimizar Estructura Financiera		Recursos Suficientes para requerimientos del Cliente		Mejorar Satisfacción Cliente		Mejorar Gestión Comercial		Fomentar fuentes de Fondo										
	0,15		0,2		0,3		0,3		0,2		0,4		0,6		0,3		0,2										
NEGOCIO FINANCIERO																											
ADMINISTRADOR DE CREDITO	1-1	6,25	0,9375	2-1	12,5	1,875	1-3	18,75	5,625	1-1	6,25	1,5625	1-2	12,5	1,875	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
ANALISTA DE CREDITO	2-4	50	7,5	1-1	6,25	0,9375	4-4	100	30	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-3	18,8	11,3	3-2	37,5	9,375	1-1	6,25	1,25
ASISTENTE DE CREDITO	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	2-1	12,5	3,75	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	2-1	12,5	7,5	1-2	12,5	3,125	1-1	6,25	1,25
ASISTENTE DE NEGOCIOS	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	2-1	12,5	3,75	4-3	75	18,75	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	4-1	25	15	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
ASISTENTE OPERATIVO	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
DIRECTOR DE NEGOCIO	3-4	75	11,25	3-4	75	11,25	3-4	75	22,5	3-4	75	18,75	3-4	75	11,25	3-3	56,3	22,5	3-3	56,3	33,8	3-4	75	18,75	1-1	6,25	1,25
GERENTE DE AGENCIA	3-3	56,25	8,4375	1-1	6,25	0,9375	3-4	75	22,5	3-4	75	18,75	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	3-3	56,3	33,8	2-2	25	6,25	1-1	6,25	1,25
GERENTE REGIONAL	3-3	56,25	8,4375	1-1	6,25	0,9375	3-4	75	22,5	3-4	75	18,75	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	3-3	56,3	33,8	2-2	25	6,25	1-1	6,25	1,25
GERENTE DE MARCA O	1-2	12,5	1,875	3-2	37,5	5,625	1-2	12,5	3,75	1-1	6,25	1,5625	3-2	37,5	5,625	2-2	25	10	1-2	12,5	7,5	3-3	56,3	14,063	1-1	6,25	1,25
GERENTE DE NEGOCIOS	3-3	56,25	8,4375	1-1	6,25	0,9375	3-4	75	22,5	3-3	56,3	14,063	3-3	56,3	8,438	2-2	25	10	3-3	56,3	33,8	3-3	56,3	14,063	1-1	6,25	1,25
GERENTE DE PRODUCTO	1-2	12,5	1,875	3-3	56,3	8,4375	1-2	12,5	3,75	1-1	6,25	1,5625	3-2	37,5	5,625	2-2	25	10	1-2	12,5	7,5	3-3	56,3	14,063	1-1	6,25	1,25
JEFE DE UNIDAD DE	2-3	37,5	5,625	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	3-3	56,3	33,8	2-2	25	6,25	1-1	6,25	1,25
OFICIAL DE CREDITO	2-3	37,5	5,625	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
OFICIAL DE GESTION DE	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
OFICIAL DE NEGOCIOS	2-3	37,5	5,625	1-1	6,25	0,9375	4-3	75	22,5	4-3	75	18,75	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	4-2	50	30	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
OFICIAL DE PRODUCTO	1-1	6,25	0,9375	2-2	25	3,75	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-2	12,5	7,5	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
OFICIAL DE PRODUCTO JR.	1-1	6,25	0,9375	2-2	25	3,75	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-2	12,5	7,5	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
OFICIAL OPERATIVO	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	1-2	12,5	3,125	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	4-1	25	15	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
RECIPIENTE PAGADOR	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	1-2	12,5	3,125	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	4-1	25	15	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25
SUPERVISOR DE GESTION DE CREDITO	1-1	6,25	0,9375	2-3	37,5	5,625	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	2-2	25	6,25	1-1	6,25	1,25
FINANZAS																											
DIRECTOR DE FINANZAS	3-3	56,25	8,4375	3-3	56,3	8,4375	4-4	100	30	1-2	12,5	3,125	1-4	25	3,75	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-2	50	12,5	3-3	56,3	11,25
GERENTE DE TESORERIA	2-3	37,5	5,625	1-2	12,5	1,875	2-3	37,5	11,25	3-2	37,5	9,375	2-1	12,5	1,875	2-2	25	10	1-1	6,25	3,75	4-2	50	12,5	2-2	25	5
ANALISTA FINANCIERO	1-2	12,5	1,875	2-3	37,5	5,625	2-1	12,5	3,75	1-1	6,25	1,5625	3-3	56,3	8,438	2-1	12,5	5	1-1	6,25	3,75	1-1	6,25	1,5625	2-1	12,5	2,5
COORDINADOR DE	1-2	12,5	1,875	2-3	37,5	5,625	1-1	6,25	1,875	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	2-2	25	10	1-1	6,25	3,75	1-1	6,25	1,5625	2-1	12,5	2,5
GERENTE MIS	1-2	12,5	1,875	3-3	56,3	8,4375	2-2	25	7,5	1-1	6,25	1,5625	3-3	56,3	8,438	2-2	25	10	1-1	6,25	3,75	1-1	6,25	1,5625	2-1	12,5	2,5
TRADER	2-3	37,5	5,625	2-2	25	3,75	1-1	6,25	1,875	4-3	75	18,75	1-1	6,25	0,938	4-1	25	10	3-3	56,3	33,8	1-1	6,25	1,5625	2-2	25	5
ASISTENTE FINANCIERO	1-1	6,25	0,9375	2-1	12,5	1,875	4-1	25	7,5	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	4-1	25	15	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
ASISTENTE DE TESORERIA	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	4-1	25	6,25	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	3-3	56,3	33,8	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
RIESGOS																											
GERENTE DE RIESGOS	3-4	75	11,25	3-1	18,8	2,8125	4-1	25	7,5	4-1	25	6,25	3-3	56,3	8,438	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
OFICIAL OPERATIVO RIESGOS	1-1	6,25	0,9375	1-2	12,5	1,875	1-1	6,25	1,875	4-1	25	6,25	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
COORDINADOR DE RIESGOS	2-2	25	3,75	1-2	12,5	1,875	1-1	6,25	1,875	4-1	25	6,25	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
OFICIAL OPERATIVO RIESGOS	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	4-1	25	6,25	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
OFICIAL DE SEGURIDAD EN LA INFORMACION	1-1	6,25	0,9375	2-1	12,5	1,875	1-1	6,25	1,875	4-1	25	6,25	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
ASISTENTE DE RIESGOS	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	0,9375	1-1	6,25	1,875	4-1	25	6,25	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5
JEFE DE RIESGOS	1-1	6,25	0,9375	1-2	12,5	1,875	1-1	6,25	1,875	4-1	25	6,25	1-1	6,25	0,938	1-1	6,25	2,5	1-1	6,25	3,75	4-1	25	6,25	2-1	12,5	2,5

POSICIONES	P3			P4			P5			A1			A2			A3			A4			TOTAL
	Incrementar relaciones con el IESS			Crear Nuevos Productos			Analizar la Estructura del Activo y Pasivo			Crear Cultura de Gestion de riesgos			Desarrollar Datamarts Gerenciales			Desarrollar Informacion de Inteligencia de Negocios			Desarrollar Competencias			
NEGOCIO FINANCIERO	0,2			0,3			0,1			0,3			0,3			0,3			0,2			
ADMINISTRADOR DE CREDITO	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-4	50	12,5	3-2	37,5	11,3	1-1	6,25	1,5625	1-3	18,75	3,75	53,44
ANALISTA DE CREDITO	1-1	6,25	1,25	2-2	25	6,25	2-2	25	2,5	2-2	25	6,25	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	86,25
ASISTENTE DE CREDITO	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	2-1	6,25	0,625	2-1	12,5	3,13	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	33,75
ASISTENTE DE NEGOCIOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	55,31
ASISTENTE OPERATIVO	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	25
DIRECTOR DE NEGOCIO	1-3	18,75	3,75	3-4	75	18,75	1-3	18,8	1,875	2-3	37,5	9,38	1-3	18,8	5,63	1-3	18,8	4,6875	1-4	25	5	200,3
GERENTE DE AGENCIA	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-1	12,5	3,13	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-4	25	5	110,3
GERENTE REGIONAL	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-4	25	5	108,8
GERENTE DE MARCA O	2-2	25	5	4-4	100	25	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	88,13
GERENTE DE NEGOCIOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	5	126,9
GERENTE DE PRODUCTO	2-2	25	5	4-4	100	25	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	90,94
JEFE DE UNIDAD DE	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-4	25	5	68,13
OFICIAL DE CREDITO	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	29,69
OFICIAL DE GESTION DE	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	25
OFICIAL DE NEGOCIOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	93,75
OFICIAL DE PRODUCTO	1-1	6,25	1,25	2-2	25	6,25	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	36,25
OFICIAL DE PRODUCTO JR.	1-1	6,25	1,25	2-2	25	6,25	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	36,25
OFICIAL OPERATIVO	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-1	12,5	3,13	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	39,38
RECIBIDOR PAGADOR	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-1	12,5	3,13	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	39,38
SUPERVISOR DE GESTION DE CREDITO	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-1	12,5	3,13	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-2	12,5	2,5	37,19
FINANZAS																						
DIRECTOR DE FINANZAS	4-4	100	20	1-1	6,25	1,5625	1-4	25	2,5	1-3	18,8	4,69	1-3	18,8	5,63	1-2	12,5	3,125	1-4	25	5	126,3
GERENTE DE TESORERIA	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-4	25	5	74,69
ANALISTA FINANCIERO	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	2-2	25	2,5	1-2	12,5	3,13	2-3	37,5	11,3	4-2	50	12,5	1-1	6,25	1,25	67,5
COORDINADOR DE	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-2	12,5	3,13	2-3	37,5	11,3	4-2	50	12,5	1-1	6,25	1,25	61,25
GERENTE MIS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	3-3	56,3	5,625	1-3	18,8	4,69	3-3	56,3	16,9	4-3	75	18,75	1-4	25	5	99,38
TRADER	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	90,94
ASISTENTE FINANCIERO	4-1	25	5	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	52,5
ASISTENTE DE TESORERIA	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	1-1	6,25	1,56	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	65,63
RIESGOS																						
GERENTE DE RIESGOS	2-2	25	5	1-1	6,25	1,5625	3-3	56,3	5,625	3-4	75	18,8	3-4	75	22,5	3-4	75	18,75	1-4	25	5	128,4
OFICIAL OPERATIVO RIESGOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-1	12,5	3,13	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	38,13
COORDINADOR DE RIESGOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	3-3	56,3	14,1	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	51,88
OFICIAL OPERATIVO RIESGOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-2	25	6,25	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	40,31
OFICIAL DE SEGURIDAD EN LA INFORMACION	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-3	37,5	9,38	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	44,38
ASISTENTE DE RIESGOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	0,625	2-1	12,5	3,13	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	37,19
JEFE DE RIESGOS	1-1	6,25	1,25	1-1	6,25	1,5625	2-3	37,5	3,75	3-3	56,3	14,1	1-1	6,25	1,88	1-1	6,25	1,5625	1-1	6,25	1,25	52,19

ANEXO 4. FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL 360

EVALUACIÓN PILOTO MUTUALISTA PICHINCHA

Nombre de la persona evaluada:	
Cargo actual:	
Informante:	
Cargo del Informante:	
Fecha:	

1. COMPETENCIAS CLAVES

Por favor califique las siguientes **competencias laborales** de acuerdo con la escala de medición descrita abajo. Marque con una X sus respuestas.

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1 Nunca | 4 Frecuentemente |
| 2 Rara Vez | 5 Siempre |
| 3 Algunas veces | N/A No aplica |

Competencias	Comportamientos Observables	Escala de Medición					
1. Aprendizaje al vuelo	Aprende rápidamente cuando se enfrenta situaciones nuevas	1	2	3	4	5	N/A
	Es un aprendiz voraz y versátil	1	2	3	4	5	N/A
	Acepta bien los cambios	1	2	3	4	5	N/A
	Analiza los éxitos y fracasos en búsqueda de aspectos claves que le ayuden a mejorar	1	2	3	4	5	N/A
	Está dispuesto a intentar soluciones innovadoras para resolver un problema	1	2	3	4	5	N/A
	Le gusta el desafío de llevar a cabo tareas nuevas	1	2	3	4	5	N/A
	Capta inmediatamente los aspectos esenciales e implícitos de cualquier situación	1	2	3	4	5	N/A
2. Manejo de situaciones ambiguas	Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz	1	2	3	4	5	N/A
	Puede adaptarse sin problemas	1	2	3	4	5	N/A
	Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información	1	2	3	4	5	N/A
	No se altera ante situaciones poco concretas	1	2	3	4	5	N/A
	No necesita concluir una tarea para seguir adelante	1	2	3	4	5	N/A
	Puede controlar las situaciones de riesgo e incertidumbre	1	2	3	4	5	N/A
3. Manejo de visión y propósito	Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás	1	2	3	4	5	N/A

	No se queda en el presente	1	2	3	4	5	N/A
	Habla de posibilidades a futuro	1	2	3	4	5	N/A
	Es optimista	1	2	3	4	5	N/A
	Logra que todos puedan captar su visión	1	2	3	4	5	N/A
	Es capaz de inspirar y motivar a unidades enteras	1	2	3	4	5	N/A
4. Innovación y creatividad	Se esfuerza permanentemente en encontrar oportunidades de cambio	1	2	3	4	5	N/A
	Introduce cambios importantes y de gran impacto en su área de influencia	1	2	3	4	5	N/A
	Le gusta romper moldes y salir de la rutina para encontrar nuevas ideas y enfoques	1	2	3	4	5	N/A
	Genera soluciones variadas innovadoras y originales	1	2	3	4	5	N/A
	Piensa creativamente e identifica nuevas soluciones a situaciones problemáticas	1	2	3	4	5	N/A
	Está constantemente alerta a oportunidades para innovar y mejorar procesos o productos	1	2	3	4	5	N/A
	Usa nuevas ideas como oportunidades de cambios	1	2	3	4	5	N/A
5. Construcción de relaciones	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas	1	2	3	4	5	N/A
	Puede desenvolverse adecuadamente en el medio empresarial, político y social en base a sus conocimientos, no solamente de su especialidad sino también culturales en general.	1	2	3	4	5	N/A
	Es capaz de relacionarse con personas provenientes de diferentes ámbitos al propio	1	2	3	4	5	N/A
	Utiliza la diplomacia y el tacto	1	2	3	4	5	N/A
6. Compromiso institucional	Asume su responsabilidad sobre todos sus actos y consecuencias	1	2	3	4	5	N/A
	Promueve los intereses de la Organización ante terceros	1	2	3	4	5	N/A
	Actúa profesionalmente y estimula a sus compañeros a representar a la Organización de una manera positiva	1	2	3	4	5	N/A
	Es un ejemplo que representa la excelencia de la Organización ante los demás	1	2	3	4	5	N/A
	Se esfuerza por generar valor agregado a la Institución	1	2	3	4	5	N/A
	Representa positivamente a la organización ante otras empresas y comunidad	1	2	3	4	5	N/A
	Persuade a terceros para mejorar la percepción que tengan de la Organización	1	2	3	4	5	N/A
	Maneja adecuadamente la imagen de la Organización incluso en situaciones adversas	1	2	3	4	5	N/A

2. REPUTACIÓN GANADA

A. De los siguientes adjetivos, seleccione aquellos que usted considera son los más destacados de la persona evaluada. Marque con una X su respuesta

Adaptable		Inteligente	
Alegre		Introvertido	
Amable		Lógico	
Amistoso		Maduro	
Amoroso		Modesto	
Asertivo		Nervioso	
Audaz		Observador	
Buscador		Ocurrente	
Cálido		Organizado	
Calmado		Orgullosa	
Chistoso		Paciente	
Cohibido		Poderoso	
Colaborador		Preocupado Por Los Demás	
Competente		Razonable	
Complejo		Reflexivo	
Comprensivo		Relajado	
Confiable		Religioso	
Conocedor		Sabio	
Digno De Confianza		Seguro De Sí Mismo	
Energético		Sensato	
Espontáneo		Sensible	
Extrovertido		Simpático	
Feliz		Solemne	
Generoso		Tenso	
Gracioso		Tímido	
Idealista		Tonto	
Independiente		Tranquilo	
Ingenioso		Valiente	

B. De los adjetivos seleccionados, escoja y anote ocho que sean los que más representan a la persona evaluada

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

C. Responda por favor las siguientes preguntas:

1. ¿Puede usted trabajar con esta persona? ¿Por qué?

2. ¿Puede esta persona dirigir un equipo? ¿Por qué?

ANEXO 5.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES DE LAS COMPETENCIAS DE POTENCIAL DE ACUERDO AL MODELO LOMINGER (Lombardo & Eichinger, 2011)

Capacidad de Aprendizaje:

Es la capacidad de la persona en añadir conocimientos nuevos sin mayor dificultad, realizar nuevas tareas de una manera rápida y eficaz.

Comportamientos observables

- Aprende rápidamente cuando se enfrenta situaciones nuevas
- Tiene interés permanente por aprender
- Aprende de los cambios
- Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar y aprender
- Está dispuesto a intentar soluciones innovadoras para resolver un problema
- Le gusta el desafío de llevar a cabo tareas nuevas que generen aprendizaje
- Capta inmediatamente los aspectos esenciales en cualquier situación

Innovación y Creatividad:

Es la capacidad de la persona de buscar continuamente oportunidades de cambios y mejoras en procesos o productos existentes.

Comportamientos observables

- Se esfuerza permanentemente en encontrar oportunidades de cambio
- Introduce cambios importantes y de gran impacto en su área de influencia
- Le gusta romper moldes y salir de la rutina para encontrar nuevas ideas y enfoques

- Genera soluciones variadas innovadoras y originales
- Piensa creativamente e identifica nuevas soluciones a situaciones problemáticas
- Está constantemente alerta a oportunidades para innovar y mejorar procesos o productos
- Usa nuevas ideas como oportunidades de cambios

Construcción de Relaciones:

Habilidad que tiene la persona para generar por medio de su red de contactos, alianzas estratégicas o aportes significativos favorables para la empresa.

Comportamientos observables

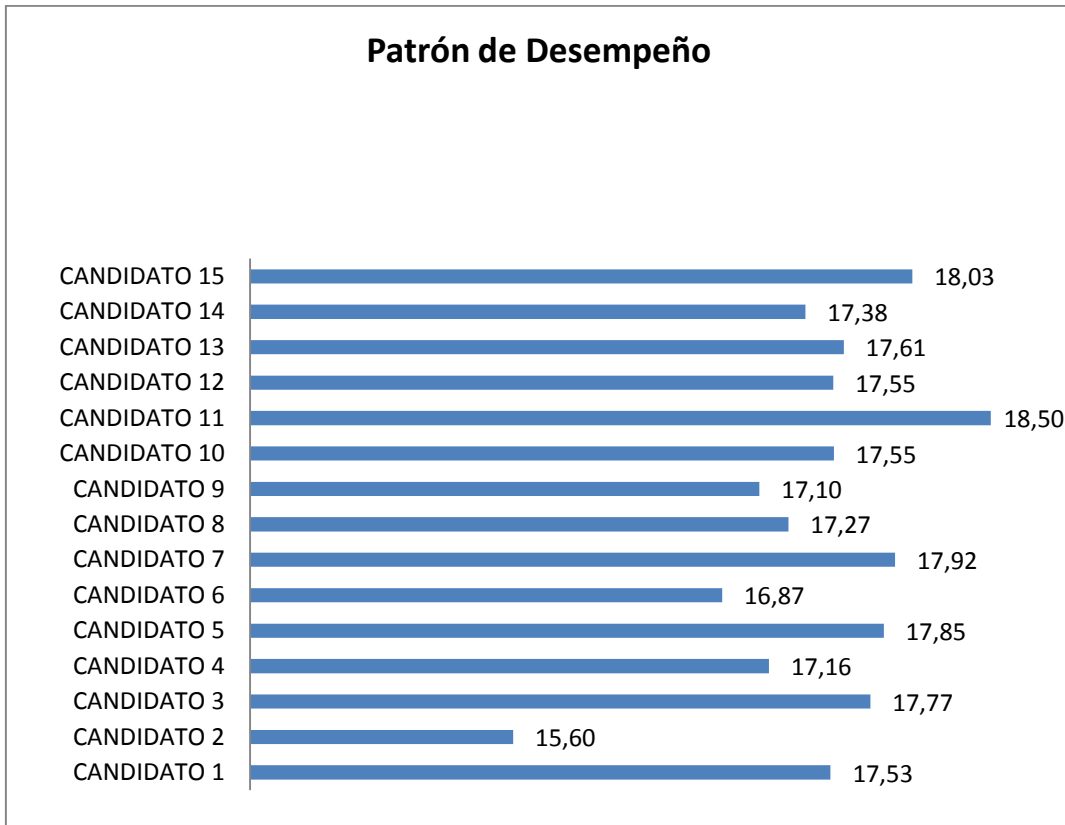
- Establece rápida y efectivamente relaciones con personas y redes de influencia
- Puede desenvolverse adecuadamente en el medio empresarial, político y social en base a sus conocimientos, no solamente de su especialidad sino también culturales en general.
- Es capaz de relacionarse con personas provenientes de diferentes ámbitos al suyo propio
- Utiliza la diplomacia y el tacto para generar relaciones

ANEXO 6.

PROCESAMIENTO DE RESULTADOS DE EVALUACIONES DE POTENCIAL

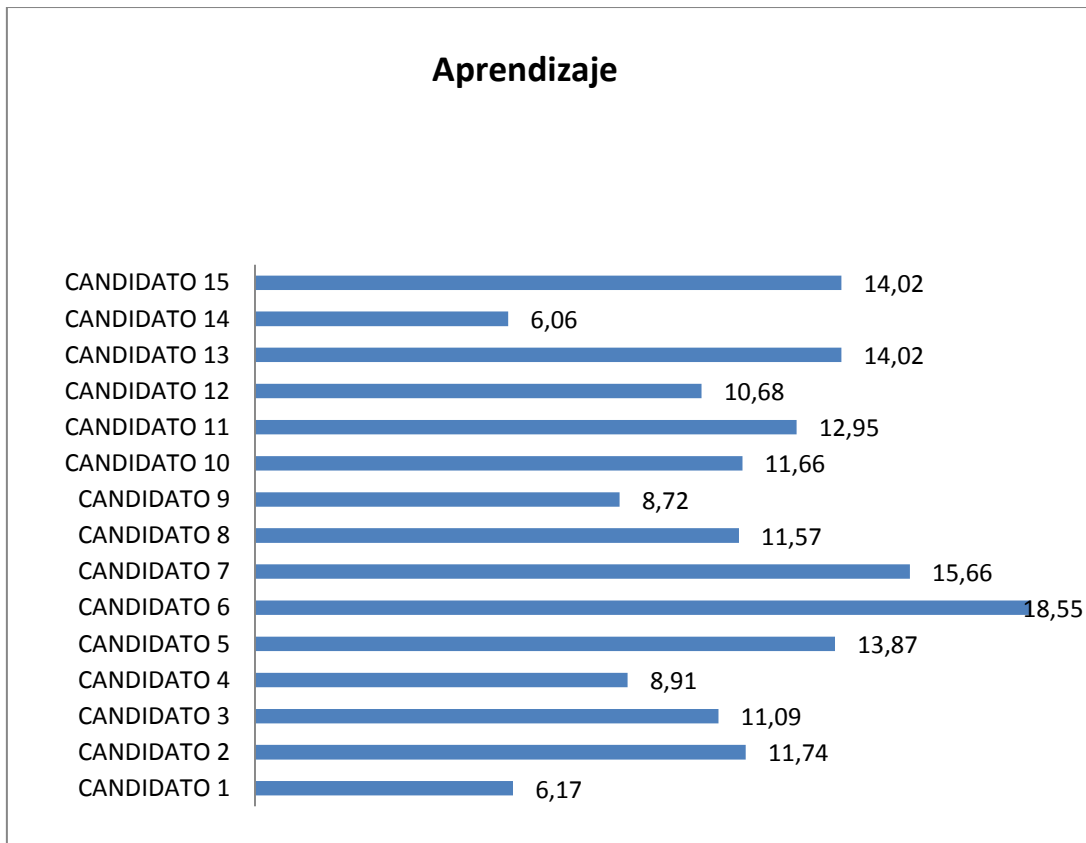
1. Factor Patrón de Desempeño

EVALUADOS	Patrón de Desempeño					Total
	Ev. Competencia		Ev. Objetivos		20%	
		40		60		
CANDIDATO 1	3.77	75.40	30.16	95.81	57.49	17.53
CANDIDATO 2	3.00	60.00	24.00	90.00	54.00	15.60
CANDIDATO 3	3.72	74.40	29.76	98.50	59.10	17.77
CANDIDATO 4	3.72	74.40	29.76	93.36	56.02	17.16
CANDIDATO 5	3.96	79.20	31.68	95.97	57.58	17.85
CANDIDATO 6	3.33	66.60	26.64	96.18	57.71	16.87
CANDIDATO 7	4.14	82.80	33.12	94.14	56.48	17.92
CANDIDATO 8	3.64	72.80	29.12	95.41	57.25	17.27
CANDIDATO 9	3.70	74.00	29.60	93.14	55.88	17.10
CANDIDATO 10	3.79	75.80	30.32	95.71	57.43	17.55
CANDIDATO 11	4.21	84.20	33.68	98.06	58.84	18.50
CANDIDATO 12	3.86	77.20	30.88	94.75	56.85	17.55
CANDIDATO 13	4.01	80.20	32.08	93.28	55.97	17.61
CANDIDATO 14	3.71	74.20	29.68	95.34	57.20	17.38
CANDIDATO 15	3.95	79.00	31.60	97.55	58.53	18.03



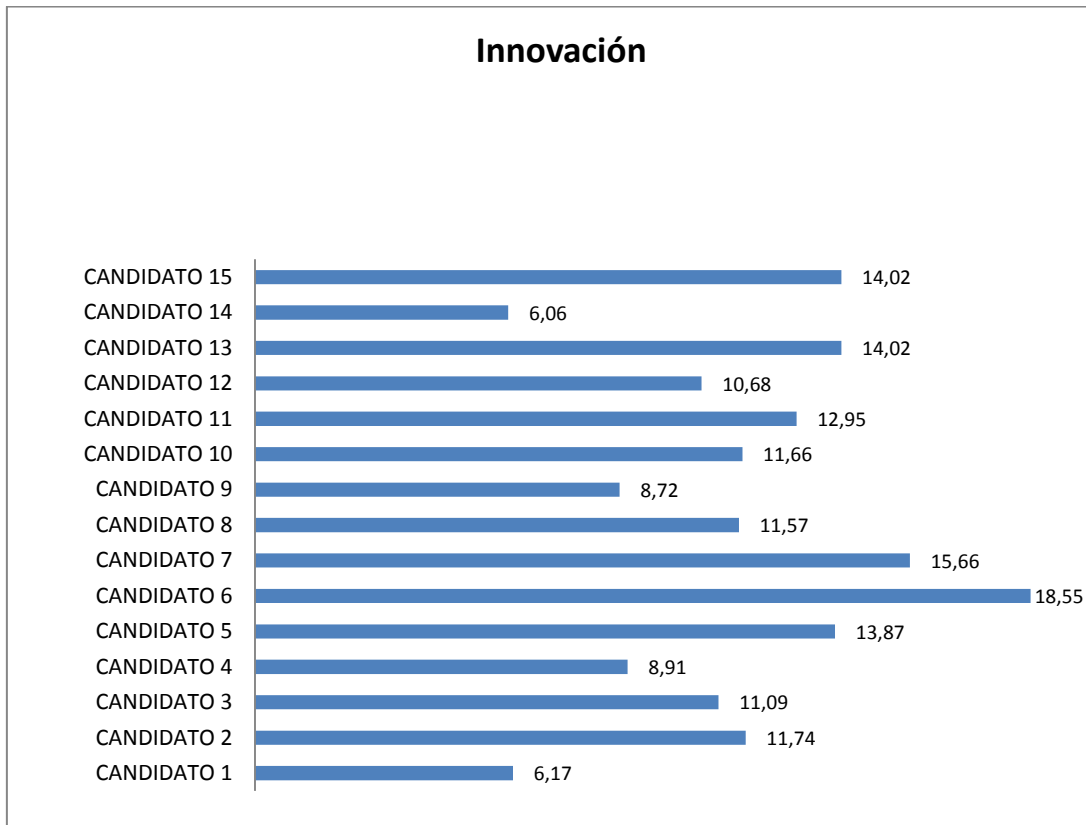
2. Factor Capacidad de Aprendizaje

Aprendizaje								30%
EVALUADOS	Autoevaluación TPC		Evaluación terceros		D-48		Total	
		30		30		40		
CANDIDATO 1	10.00	3.00	75.71	22.71	81.00	32.40	17.43	
CANDIDATO 2	20.00	6.00	82.86	24.86	89.00	35.60	19.94	
CANDIDATO 3	73.00	21.90	75.71	22.71	91.00	36.40	24.30	
CANDIDATO 4	73.00	21.90	84.29	25.29	84.00	33.60	24.24	
CANDIDATO 5	50.00	15.00	84.76	25.43	91.00	36.40	23.05	
CANDIDATO 6	92.00	27.60	87.62	26.29	95.00	38.00	27.57	
CANDIDATO 7	50.00	15.00	65.46	19.64	76.00	30.40	19.51	
CANDIDATO 8	14.00	4.20	56.52	16.96	88.00	35.20	16.91	
CANDIDATO 9	10.00	3.00	69.52	20.86	91.00	36.40	18.08	
CANDIDATO 10	98.00	29.40	75.71	22.71	85.00	34.00	25.83	
CANDIDATO 11	56.00	16.80	91.43	27.43	80.00	32.00	22.87	
CANDIDATO 12	66.00	19.80	76.19	22.86	87.00	34.80	23.24	
CANDIDATO 13	20.00	6.00	82.86	24.86	76.00	30.40	18.38	
CANDIDATO 14	100.00	30.00	75.71	22.71	86.00	34.40	26.13	
CANDIDATO 15	89.00	26.70	80.00	24.00	91.00	36.40	26.13	



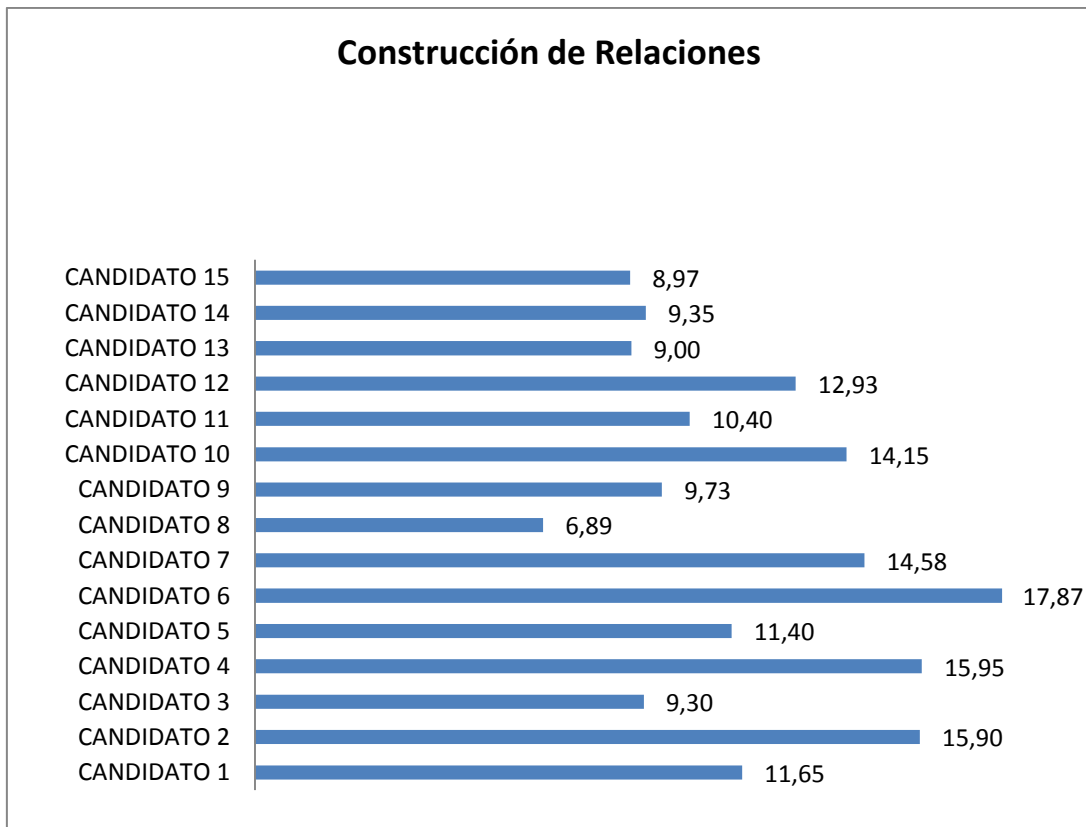
3. Factor Innovación

Innovación						
						20%
Autoevaluación		Evidencia		Evaluación terceros		Total
40		20		40		
10.00	4.00	0.00	0.00	67.14	26.86	6.17
81.00	32.40	0.00	0.00	65.71	26.29	11.74
50.00	20.00	40.00	8.00	68.57	27.43	11.09
10.00	4.00	60.00	12.00	71.43	28.57	8.91
81.00	32.40	40.00	8.00	72.38	28.95	13.87
99.00	39.60	100.00	20.00	82.86	33.14	18.55
99.00	39.60	80.00	16.00	56.75	22.70	15.66
92.00	36.80	0.00	0.00	52.67	21.07	11.57
50.00	20.00	0.00	0.00	59.05	23.62	8.72
50.00	20.00	60.00	12.00	65.71	26.29	11.66
50.00	20.00	60.00	12.00	81.90	32.76	12.95
64.00	25.60	0.00	0.00	69.52	27.81	10.68
81.00	32.40	40.00	8.00	74.29	29.71	14.02
10.00	4.00	0.00	0.00	65.71	26.29	6.06
81.00	32.40	40.00	8.00	74.29	29.72	14.02



4. Factor Construcción de Relaciones

EVALUADOS	Construcción de Relaciones				Total
	Autoevaluación		Evaluación terceros		
	50	50	50	50	
CANDIDATO 1	39.00	19.50	77.50	38.75	11.65
CANDIDATO 2	69.00	34.50	90.00	45.00	15.90
CANDIDATO 3	28.00	14.00	65.00	32.50	9.30
CANDIDATO 4	82.00	41.00	77.50	38.75	15.95
CANDIDATO 5	39.00	19.50	75.00	37.50	11.40
CANDIDATO 6	92.00	46.00	86.67	43.33	17.87
CANDIDATO 7	82.00	41.00	63.75	31.88	14.58
CANDIDATO 8	16.00	8.00	52.92	26.46	6.89
CANDIDATO 9	24.00	12.00	73.33	36.67	9.73
CANDIDATO 10	69.00	34.50	72.50	36.25	14.15
CANDIDATO 11	39.00	19.50	65.00	32.50	10.40
CANDIDATO 12	46.00	23.00	83.33	41.67	12.93
CANDIDATO 13	10.00	5.00	80.00	40.00	9.00
CANDIDATO 14	16.00	8.00	77.50	38.75	9.35
CANDIDATO 15	24.00	12.00	65.71	32.86	8.97



Factor 5. Reputación ganada

Reputación	
Reputación	10%
Reputación	Total
CANDIDATO 1	5,00
CANDIDATO 2	5,00
CANDIDATO 3	5,00
CANDIDATO 4	6,00
CANDIDATO 5	4,67
CANDIDATO 6	5,33
CANDIDATO 7	6,67
CANDIDATO 8	6,00
CANDIDATO 9	5,00
CANDIDATO 10	6,00
CANDIDATO 11	6,33
CANDIDATO 12	3,33
CANDIDATO 13	5,00
CANDIDATO 14	4,50
CANDIDATO 15	8,00

