

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANA CAROLINA MATA GUZMÁN**, con CC. 172437598-3, autora del trabajo de graduación intitulado: "**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN Y CARRERA PARA EL ÁREA DE CONSULTORÍA DE LA EMPRESA SAMPER HH REGIONAL EN EL PERIODO 2016**", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, 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 Universidad.

Quito, agosto 2017



**ANA CAROLINA MATA GUZMÁN**  
CC. 172437598-3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

“DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN Y CARRERA PARA EL ÁREA DE  
CONSULTORÍA DE LA EMPRESA SAMPER HH REGIONAL EN EL PERIODO 2016”

ANA CAROLINA MATA GUZMÁN

DIRECTOR:  
MSC. JAIME MORENO

QUITO, 2017

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO I .....                                     | 1  |
| 1. MARCO INTRODUCTORIO .....                         | 1  |
| 1.2 Datos de la Organización.....                    | 1  |
| a) Nombre: .....                                     | 1  |
| b) Actividad:.....                                   | 1  |
| c) Ubicación: .....                                  | 1  |
| d) Características .....                             | 1  |
| e) Contexto.....                                     | 1  |
| f) Misión: .....                                     | 2  |
| g) Visión.....                                       | 2  |
| h) Organigrama .....                                 | 2  |
| 1.3 Justificación .....                              | 3  |
| 1.4 Objetivos.....                                   | 4  |
| a) Objetivo General.....                             | 4  |
| b) Objetivo Específico.....                          | 4  |
| CAPÍTULO II.....                                     | 5  |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                               | 5  |
| 2.1 MARCO REFERENCIAL .....                          | 5  |
| 2.2 MARCO TEÓRICO .....                              | 5  |
| 2.2.1 Gestión del Desempeño.....                     | 5  |
| 2.2.1.1 Evaluación del desempeño.....                | 8  |
| 2.2.1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño..... | 8  |
| 2.2.2 Gestión por competencias.....                  | 9  |
| 2.2.2.1 Competencias .....                           | 9  |
| 2.2.2.2 Clasificación de competencias .....          | 10 |
| 2.2.2.3 Cómo identificar competencias.....           | 13 |
| 2.2.2.4 Herramientas para evaluar competencias.....  | 14 |
| 2.2.2.5 Uso de las competencias .....                | 16 |
| 2.2.3 Plan Carrera .....                             | 21 |
| 2.2.3.1 Tipos de carrera.....                        | 23 |
| 2.2.3.2 Características del plan de carrera.....     | 23 |

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| 2.2.3.3            | Objetivos del plan de carrera.....                                    | 24 |
| 2.2.3.4            | Métodos del desarrollo de carrera .....                               | 24 |
| 2.2.3.5            | Rutas para elaborar un plan de carrera .....                          | 25 |
| 2.2.3.6            | Beneficios del plan de carrera .....                                  | 26 |
| 2.2.4              | Plan de sucesión .....  | 27 |
| 2.2.4.1            | Etapas de un plan de carrera y sucesión.....                          | 28 |
| 2.2.4.2            | Altos potenciales .....   | 30 |
| 2.2.4.3            | Posiciones críticas .....   | 30 |
| 2.2.4.5            | Personal clave.....   | 30 |
| 2.2.4.6            | Beneficios de la aplicación de los planes de carrera y sucesión ..... | 32 |
| 2.2.4.7            | Beneficios del plan de sucesión .....                                 | 32 |
| 2.2.5              | Retener talento .....   | 32 |
| CAPÍTULO III ..... |   | 34 |
| 3.                 | MARCO METODOLÓGICO.....   | 34 |
| 3.1                | Descripción de actividades .....                                      | 37 |
| 3.1.1              | Aplicación de la Guía de Entrevista.....                              | 37 |
| 3.1.2              | Resultados .....  | 37 |
| CAPÍTULO IV .....  |   | 64 |
| 4.                 | MARCO CONCLUSIVO .....  | 64 |
| 4.1                | Conclusiones.....   | 64 |
| 4.2                | Recomendaciones .....   | 65 |
| BIBLIOGRAFÍA ..... |   | 67 |
| ANEXOS .....       |   | 69 |
| ANEXO 1. ....      |   | 70 |
| ANEXO 2. ....      |   | 72 |

## ÍNDICE DE EVALUACIONES

|   |    |
|---|----|
| Evaluación 1 - Desempeño por objetivos - Elaborado por Ana Mata.....  | 50 |
| Evaluación 2 Desempeño por calibración – Elaborado por Ana Mata.....  | 53 |
| Evaluación 3 - Competencias 1 – Fuente (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestion por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata.....                 | 57 |
| Evaluación 4.- Competencias II Competencias 1 – Fuente (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestion por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata..... | 58 |

|   |    |
|---|----|
| Evaluación 5.- Competencias 1II – Fuente (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestion por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata..... | 59 |
| Evaluación 6.- Competencias IV – Fuente (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestion por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata.....  | 60 |
| Evaluación 7.- Competencias V – Fuente (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestion por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata.....   | 61 |

### ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Organigrama Samper HH regional - Elaborado por Ana Mata..... | 3  |
| Figura 2. Modelo del Iceberg según Spencer y Spencer. ....             | 12 |
| Figura 3. Ruta de Carrera - Elaborado por Ana Mata .....               | 40 |

### ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Escala de resumen conductual – Fuente: National Human Services Training Evaluation Symposium – Elaborado por Ana Mata ..... | 15 |
| Tabla 2: Escala de observación Fuente: National Human Services Training Evaluation Symposium – Elaborado por Ana Mata .....          | 16 |
| Tabla 3: Escala de anclaje conductual Fuente: National Human Services Training Evaluation Symposium – Elaborado por Ana Mata .....   | 16 |
| Tabla 4: Etapas del Plan carrera y sucesión Fuente (SamperHH, 2015).....   | 29 |
| Tabla 5: Criterios de segmentación - Fuente (Tendencia Salarial, 2009) Modificado por Ana Mata.....                                  | 31 |
| Tabla 6: Fases y actividades de la metodología. Elaborado por Ana Mata.....  | 37 |
| Tabla 7 . Objetivos y resultados - Elaborado por Ana Mata .....  | 39 |
| Tabla 8. Competencias - Elaborado por Ana Mata .....   | 41 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito conocer los servicios que ofrece Samper HH a sus clientes, y de esta manera poder usarlos con los clientes internos de la empresa, es decir, el personal del área de Consultoría. Esto permitirá, además, contar con un Plan de Carrera y Sucesión que se pueda aplicar en la empresa, tener una ruta de desarrollo establecida y herramientas que faciliten la sucesión del personal y el desarrollo de los consultores de la empresa a nivel Regional, para los cargos: Consultor Trainee, Consultor Junior, Consultor Semi- Senior, Consultor Senior, Jefe Regional de Consultoría y Gerente Regional de Consultoría

Primero se actualizarán todos los documentos necesarios para la ejecución de los planes correspondientes, como son los descriptivos de cargos y la estructura de la empresa a nivel regional.

Se diseñarán y modificarán metodologías de evaluación para dar seguimiento al desarrollo y crecimiento del personal, y así el personal conocerá la ruta de carrera que debe seguir.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y abuelos quienes han sido una guía en cada momento de mi vida personal y profesional, gracias por su confianza y apoyo en mis estudios, especialmente para culminar mi Tesis.

A mi compañero de vida, Mario, por estar siempre a mi lado en mi etapa profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer, en primera instancia, a Dios y a la Virgen María por darme la fortaleza y sabiduría para culminar estos 5 años de estudio y en el desarrollo de la Tesis.

Gracias al Msc. Jaime Moreno por sus enseñanzas académicas y por su guía como director de esta Tesis.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO INTRODUCTORIO

**TEMA:** “Diseño de un Plan de Sucesión y Carrera para el área de Consultoría de la empresa Samper HH Regional en el periodo 2016”

### 1.2 Datos de la Organización

**a) Nombre:**

Samper HH.

**b) Actividad:**

Búsqueda de altos ejecutivos.

**c) Ubicación:**

La oficina Matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito – Ecuador, en la avenida La Coruña y avenida Orellana, edificio La Moraleja.

**d) Características**

Samper HH inicia sus operaciones en marzo del 2002. Es una empresa orientada a brindar soluciones de Gestión de Talento Humano a través de asesorías en los diferentes subsistemas a nivel regional. Desde el 2008 se abrieron sucursales en Medellín, Bogotá, Lima, Santiago de Chile y Panamá.

**e) Contexto**

Samper HH brinda asesoría en Talento Humano, cuenta con varias líneas de negocio que se ofrecen como servicio a diferentes empresas y se acomodan a la realidad de cada una de ellas. Son ejecutadas por especialistas que, con diferentes servicios, aportan a la realización de actividades del área de Recursos Humanos dentro de cada empresa.

Cuenta con Head Hunting, búsqueda de altos ejecutivo; Clima Laboral, Evaluación de Desempeño, Selección de Personal, Capacitación en Entrevistas, Assessment Center, Plan de Carrera y Sucesión, y Mapeos de Estructura.

La empresa está posicionada en diferentes países a nivel regional y su principal nicho de trabajo es la búsqueda de altos ejecutivos. Cuenta con un mercado laboral amplio y un enfoque internacional para diversos giros de negocios.

El área de Consultoría se encarga de gestionar los diferentes servicios que tiene la empresa, para lo cual se ha establecido la importancia de aplicar en el ámbito interno los mismos servicios que se ofrece al exterior. La principal razón de esta decisión es que el personal de consultoría debe estar formado y capacitado para brindar un correcto asesoramiento en el desarrollo del talento humano a los clientes internos y externos. De esta manera, se desarrollará un Plan de Sucesión y Carrera para el personal de Consultoría, puesto que es una herramienta eficaz de gestión estratégica de Recursos Humanos para alcanzar metas establecidas y que, a su vez, permite el crecimiento y desarrollo profesional, basado en fortalezas y oportunidades de mejora para el personal y la empresa.

**f) Misión:**

“Somos una compañía dedicada a brindar soluciones de Gestión del Talento Humano atendiendo las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes a través de la asesoría en los subsistemas de Talento Humano con el objetivo de integrar, organizar y retener líderes de negocios con trayectorias sobresalientes que crearán ventajas competitivas y resultados palpables para las organizaciones” (SAMPER HH, 2015).

**g) Visión**

“Convertirnos en la empresa líder de Latinoamérica en la práctica profesional de Consultoría en Gestión del Talento Humano, con el objetivo de satisfacer las necesidades de un mercado globalizado” (SAMPER HH, 2015).

**h) Organigrama**

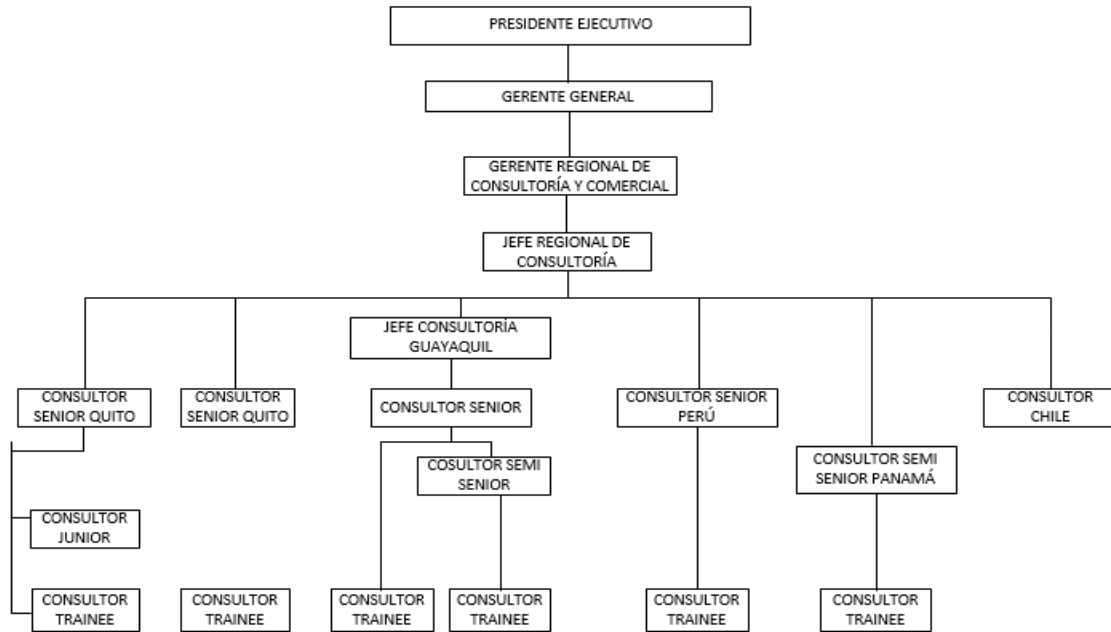


Figura 1. Organigrama Samper HH regional - Elaborado por Ana Mata

### 1.3 Justificación

“Existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar a ejecutivos. En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta rápidamente, en relación con el número de personas que están capacitadas para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de esta forma resulta evidente que el desarrollo de los ejecutivos debe acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia” (Andrade, 2013, pág. 22).

La importancia de utilizar técnicas para el desarrollo del personal de medio y alto nivel es esencial, ya que facilita el posicionamiento de personas en puestos claves dentro de la organización y aporta al crecimiento de ella. Es indispensable implementar herramientas internas y propias de la empresa que permitirán planificar, ejecutar y evaluar el desarrollo del personal, en la que además se valide las competencias y conocimientos necesarios.

El tener un correcto Plan de Sucesión y Carrera orienta la ruta de crecimiento profesional dentro de la empresa, lo que permite desarrollar las competencias que se requieren para

cargos claves, de modo que se brinda así un posible crecimiento dentro de la organización actual. El proceso de desarrollo que ofrece la empresa permite retener al personal, propiciar la motivación y promover el clima y cultura organizacional.

De esta manera, la teoría por investigar y las herramientas por utilizar en el presente proyecto servirán para fortalecer los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera en la Facultad de Psicología, y permitirán generar competencias y conocimientos válidos que respalden el futuro profesional.

El aporte principal al realizar un Plan de Carrera y Sucesión para el área de Consultoría en Samper HH, es tener las herramientas adecuadas y necesarias para ejecutar el proceso que facilita el desarrollo del personal; como parte del plan, contribuye a identificar a las personas potenciales y las posiciones claves dentro de la Organización a fin de cubrir posibles replazos con formación previa en los cargos actuales.

La presente disertación se basó en el tipo de investigación teórico – práctico.

## **1.4 Objetivos**

### **a) Objetivo General**

Diseño de un Plan de Sucesión y Carrera para el personal de la empresa Samper HH.

### **b) Objetivo Específico**

- Investigar la teoría acerca del tema planteado.
- Revisar la estructura y los descriptivos de cargos del área de Consultoría de Samper HH de todos los países que conforman la región.
- Analizar la estructura, ascensos para realizar movimientos que podría tener el personal de Samper HH Regional.
- Establecer la importancia de los elementos claves que contiene el Plan de Carrera y Sucesión.
- Diseñar el Plan de Sucesión y Carrera.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 MARCO REFERENCIAL**

Actualmente Samper HH no cuenta con un proceso formal para realizar Planes de Carrera y Sucesión para los Consultores, esto debido a diversos cambios que la empresa ha tenido durante los últimos años, como cambios de gerencias, personal y estructura organizacional. Por esta razón no se han implementado herramientas o sistemas para propiciar el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la empresa.

En los años 90 las empresas se manejaban bajo el esquema tradicional; hablar de planes de carrera en ese tiempo era un atractivo proyecto, ya que la empresa mostraba la importancia por el crecimiento y desarrollo del personal. En ese momento no se le daba el valor suficiente para implementarlo en las empresas. Sin embargo, en Venezuela, una industria petrolera comenzó a realizar los planes de carrera, con lo que se convirtió en un valor significativo para el sector. De la práctica se incorporó al lenguaje empresarial la palabra “meritocracia”, la cual puede ser entendida, desde una visión sencilla y sin ánimos de abarcar todo su contenido, como el poder ejercido por el mérito profesional e individual para alcanzar una posición superior dentro de la empresa (Socorro, 2004).

#### **2.2 MARCO TEÓRICO**

##### **2.2.1 Gestión del Desempeño**

Es un proceso que consiste en que todos los sistemas organizacionales determinan qué tan bien se desempeña el personal, las áreas de trabajo y la organización a fin de establecer cada función que interviene en el área de recursos humanos y que contribuye al desempeño. Son los elementos que incluyen la planeación de Recursos Humanos, el reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, planes de carrera y sucesión y programas de compensación, los cuales se irán detallando a lo largo del desarrollo del texto.

La Gestión de Desempeño es “un proceso para compartir conocimientos respecto a qué se va a conseguir y cómo conseguirlo, así como su enfoque para gestionar personas que incrementa la probabilidad de alcanzar el éxito” (Lau, 2010, pág. 97).

Es un proceso que incluye actividades, objetivos y comportamientos predictivos de un desempeño excelente, a través del enfoque para gestionar personas y llevarlas a alcanzar su mayor potencial.

Para establecer esta gestión, las empresas deben tener una visión clara de la planeación estratégica para transmitir al personal, siendo así que la Gestión del Desempeño es un medio esencial para comprender en su totalidad los intereses de la empresa y transmitirlos a través del comportamiento del personal, y, en consecuencia, transformar la cultura de la empresa.

“La Gestión Estratégica del Desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio” (Hay Group, s.f.).

A continuación se explicarán los elementos que detalla el párrafo anterior.

La Estrategia hace referencia a los propósitos y objetivos de la organización y determina la manera en cómo se van a ejecutar. Estos objetivos se plantean a través de la “planeación estratégica”, la cual se refiere a un proceso en el que la gerencia de alto nivel se reúne para fijar los objetivos y las metas que la organización debe alcanzar en un periodo de tiempo.

A través de la Planeación Estratégica se procede a la planeación del área de recursos humanos, en donde se revisan las necesidades del talento humano y se garantiza que el número de personal y habilidades requeridas para la organización estén disponibles de acuerdo a sus requerimientos.

Los elementos mencionados mantienen una estrecha relación con la cultura organizacional, y se refieren a la manera en que se manejan las cosas dentro de la empresa. Comprende un

patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por el personal de una organización, donde también ejerce alta influencia el clima laboral.

Según Gan & Triginé (2012) el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de las empresas, condicionado por múltiples cuestiones, desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar del trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (p. 275).

De esta manera se puede comprobar que la conexión de estos elementos genera dos resultados –positivo o negativo– para la organización. En el caso de que los resultados sean positivos, estos favorecen a los logros y éxitos de la gestión de la empresa, facilitan la consecución de estrategias y tienen un mayor impacto en los resultados, al igual que promueven una mayor productividad por parte del personal, al estar ellos motivados; caso contrario será un gran obstáculo para la consecución de objetivos.

El objetivo de la gestión del desempeño es la mejora organizativa y funcional del equipo, se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades. Es decir que se tiene que clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño y evaluar el desempeño con cada empleado (Los Recursos Humanos, 2016)

La gestión del desempeño comprende la evaluación de competencias, evaluación por objetivos y retroalimentación al personal; son evaluaciones que permiten analizar su desempeño y potencial para considerarlo dentro de los planes de desarrollo de la empresa.

La planificación del desempeño hace referencia a un proceso mediante la ejecución de una entrevista de objetivos en donde se plantea qué se espera de cada empleado en relación con los objetivos del cargo y del área que pertenece.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se hace énfasis en las técnicas y métodos para medir y evaluar el desempeño, mientras que la gestión del desempeño se enfoca en el mejoramiento del desempeño, es decir, incluye evaluaciones, pero también presenta otras acciones orientadas a optimizar el desempeño de personas y grupo de personas, cosa que la evaluación por sí sola no hace.

### **2.2.1.1 Evaluación del desempeño**

Según Ayala (2004), mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores. Allí se determinará el nivel satisfactorio o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se establecerá el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación. (p. 166).

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico en el que se establecen normas previas para todos los evaluadores, además de fijar lo que se va a evaluar y limitar su accionar a un periodo de tiempo, ya sea anual o semestral.

La evaluación permite apreciar los procedimientos que está llevando a cabo el personal de la empresa, además de obtener información para la toma de decisiones en cuanto a promociones, compensaciones y capacitaciones de los empleados en el momento que lo requieran. Sin embargo, este sistema no debe ser utilizado para juzgar ni sancionar, sino más bien para mejorar el talento humano de la empresa.

Es una herramienta que facilita el mejoramiento de resultados del talento humano de la empresa; sin embargo, la Evaluación de Desempeño tiende a enfocarse en los resultados individuales.

### **2.2.1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño**

- Retroalimentación positiva del desempeño del personal

- Determinación de programas de compensaciones, es decir, establecimiento de beneficios monetarios o no monetarios para el personal que lo requiera, basándose en la evaluación.
- Los gerentes puedan tomar decisiones de ubicación, es decir, realizar promociones o transferencias.
- Impulso de planes de capacitación y desarrollo, de acuerdo con las necesidades de cada área.
- Establecimiento de la planeación y desarrollo de la carrera profesional (Sales, 2002).

La evaluación de desempeño se centra en calificar el desempeño que ha tenido la persona en un tiempo determinado a través de indicadores medibles; mientras que la evaluación por competencias, se basa en observar el comportamiento del personal en un tiempo establecido para determinar o evaluar el desempeño del día a día.

### **2.2.2 Gestión por competencias**

Hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias. Su principal enfoque está en el comportamiento del personal dentro de la organización; sin embargo, se centra específicamente en el deseo de la empresa, en tener éxito mediante la aplicación del método. El recurso humano juega un papel importante en la consecución de los objetivos, lo cual genera competencias y compromiso organizacional en el personal de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que los comportamientos del personal dentro de la organización se diferencian entre los cargos existentes, siendo que la definición de los comportamientos pertenece a la misma empresa.

#### **2.2.2.1 Competencias**

Las competencias son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados (Alles, 2010, pág. 16).

Es necesario entender que las competencias se relacionan con la mejor manera de lograr los objetivos. Por ello resulta importante que las competencias estén alineadas tanto con los intereses y las competencias individuales como con las organizacionales, que ya se encuentran planteadas en la empresa, lo cual ayuda a vincular el quehacer diario con los objetivos de la empresa y generar resultados eficientes.

El personal de una empresa no debe contar con todas las competencias, pues estas no son iguales para todos los puestos y tampoco para todas las empresas. Por esa razón, las competencias se fijan para la empresa, luego para el área y el nivel de posición; y en función de ello se evalúa a las personas involucradas para identificar las competencias de los cargos existentes.

Así se podrá decir que las competencias de cada compañía son las que a esa empresa en particular le permita ser exitosa. La definición de cada competencia será como lo detalle la compañía.

#### **2.2.2.2 Clasificación de competencias**

Para Spencer y Spencer, son cinco los principales tipos de competencias:

*1. Motivación:* Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y lo alejan de otros.

*2. Característica.* Características físicas, respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que definen cómo se desempeñarán a largo plazo en su puesto de trabajo incluso sin una supervisión cercana.

3. *Concepto propio, o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.*

Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen cómo se desempeñarán en su puesto a corto plazo.

4. *Conocimiento.* La información que una persona posee sobre otras áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. En primer lugar muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es cómo se utiliza la información. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento valoran respuestas, no hechos concretos. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no calculan si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, lo que realmente hará.

5. *Habilidad.* La capacidad de desempeñar cierta tarea física y mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, que determina causa y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

(Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación 360°, 2005, págs. 79-80)

## Modelo del iceberg

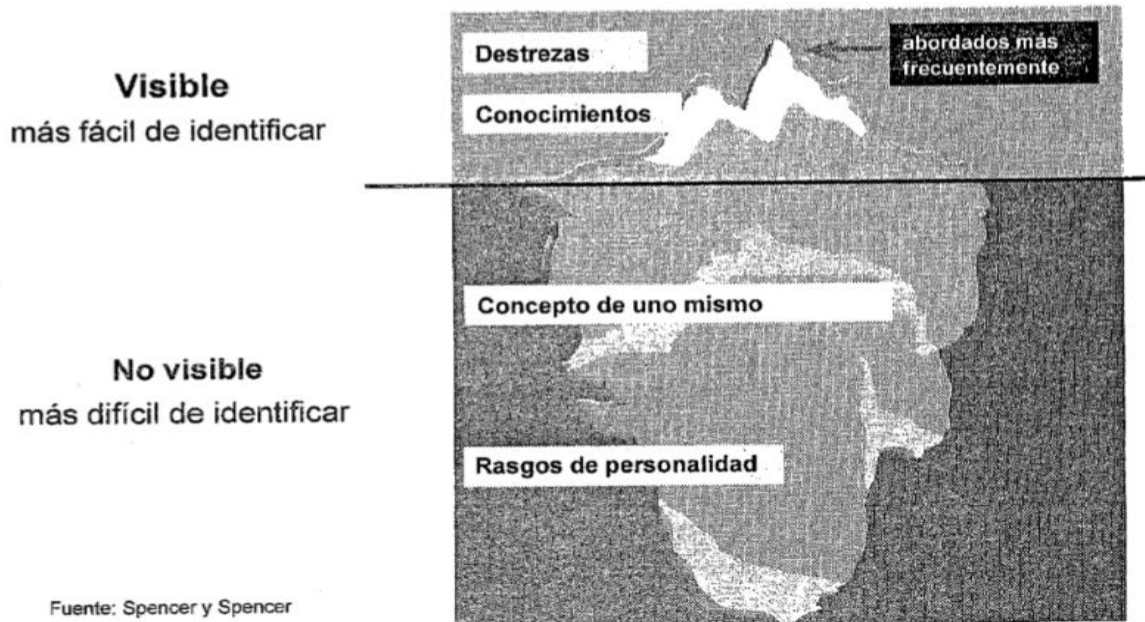


Figura 2. Modelo del Iceberg según Spencer y Spencer.

Spencer y Spencer introducen el “Modelo del Iceberg”, el gráfico muestra cómo las competencias se dividen en dos grupos: el primer grupo son las destrezas y conocimientos, son aquellas más fáciles de detectar y desarrollarlas. El segundo grupo es el concepto de uno mismo; las actitudes, valores y la personalidad son difíciles de detectar y de desarrollarlas.

En sí las competencias son comportamientos que se transforman en situaciones dadas. Estos comportamientos son observables en el día a día del trabajo; y son un rasgo de unión entre características individuales y cualidades requeridas en el ámbito profesional.

Es importante destacar que las competencias que se quiere potenciar en los trabajadores, tienen relación con dos tipos de habilidades que se co-relacionan con las competencias: las habilidades duras que hacen referencia a los conocimientos y habilidades, es decir, que son parte de la formación académica; y las habilidades blandas que se refieren a la motivación y rasgos de personalidad, las cuales se evidencian dentro del ámbito laboral y son indispensables para el trabajo del día a día.

De esta manera se puede entender que las habilidades duras son necesarias para generar oportunidades laborales al causar una buena imagen en las entrevistas de trabajo, y las habilidades blandas están más orientadas al entorno social y son esenciales para mantenerse dentro del equipo de trabajo.

Se suele considerar que una persona es apta y competente cuando pone a prueba sus conocimientos y destrezas que ha adquirido en su formación profesional, especialmente si los conocimientos son aplicados a diversas situaciones del ámbito laboral.

Sin embargo, estas destrezas técnicas no son suficientes dentro del ámbito laboral. Para que una persona sea verdaderamente competente debe participar activamente con sus compañeros de trabajo e integrarse en acciones de equipo para desarrollar las tareas. Esta gestión se debe relacionar con las habilidades duras y blandas, es decir que, ante determinadas situaciones, el personal esté en la capacidad de resolver cualquier tipo de problemas y alcanzar el éxito mediante las gestiones individuales y de equipo.

### **2.2.2.3 Cómo identificar competencias**

“Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos; las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de proyectos de la empresa” (Alles, 2005).

Ejecutar un diagnóstico de competencias individuales permite saber lo que cada individuo aporta en la realización de una tarea designada, la cual es propia de la persona. Esto implica la necesidad de evaluar las competencias detectadas en relación con las requeridas para un puesto o tipo de cargo. Analizar las competencias de la empresa permite saber en qué espacios es competitiva a corto y largo plazo y de asumir que ellas son desarrolladas en conjunto por el personal.

Según (Alles), la definición de los niveles de competencias se apertura en cuatro grados; sin embargo, pueden utilizarse cinco o más niveles.

A: Alto o desempeño superior.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.

D: Insatisfactorio.

D: Nivel mínimo de la competencia.

#### **2.2.2.4 Herramientas para evaluar competencias**

Los métodos que existen para evaluar las competencias se utilizan dependiendo de la función del proceso en donde se hace la evaluación.

##### ***2.2.2.4.1 Evaluación 360°***

“Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes”. (Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación 360°, 2005)

Esta herramienta implica confianza y confidencialidad de los participantes, al ser de 360°, en el que también incluye la autoevaluación, es decir que la persona se aplica la evaluación a sí misma para mejoramiento de su desempeño. Todas estas miradas ayudan a cada persona a analizar su propia visión y saber los aspectos que debe mantener, aumentar o disminuir de su comportamiento.

##### ***2.2.2.4.2 Evaluación por Calibración***

La herramienta reside en calibrar el resultado de los consultores, es decir, que la evaluación consiste en formar un comité presidido por las jefaturas del área en el que se analiza el desarrollo de cada consultor, con énfasis en sus funciones y conducta dentro del equipo de trabajo. De esta manera, se llega a saber el alcance que puede tener un consultor para un mejor desempeño dentro de la empresa.

#### 2.2.2.4.3 Entrevistas

Las entrevistas para identificar competencias son estructuradas, ya que permiten centrarse en aspectos que se desean evaluar; y se lo puede realizar entre dos o más personas, es decir entre el entrevistado y el entrevistador o un grupo de entrevistadores; el entrevistador plantea preguntas de las experiencias laborales pasadas del candidato y se indaga de lo que haría en ciertas circunstancias en el ámbito profesional, de esta manera se recoge evidencias de comportamientos habituales en situaciones del trabajo. Esta información permite predecir el desempeño futuro del candidato en base al análisis realizado de su comportamiento pasado.

#### 2.2.2.4.4 Formatos conductuales

Se establecen tres escalas conductuales para calificar las competencias de los colaboradores de una empresa, la cuales pueden ser aplicadas para los planes de carrera. (Megan, Michelle, & Kristin, 2012)

- **Escala de resumen conductual (ERC)**

Según la descripción de cada nivel, calificar con la escala: desarrollo de competencias.

| Competencia: Liderazgo  |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| Ausencia  |   | Medio  |   | Alto   |
| Nunca reconoce sus errores o culpa a los errores de los demás |   | Reconoce la mayoría de sus errores aunque en ciertos casos no lo hace o los reconoce de una manera indirecta |   | Reconoce abiertamente sus errores. Se disculpa y corrige las consecuencias del error |
| 1   | 2 | 3  | 4 | 5  |

Tabla 1: Escala de resumen conductual – Fuente: National Human Services Training Evaluation Symposium – Elaborado por Ana Mata

- **Escala de observación / descripción conductual (EDC)**

Calificar con la frecuencia que el colaborador muestra los siguientes comportamientos.

| Competencia: Crear relaciones                    | Nunca | Rara vez | A veces | Frecuente | Siempre |
|--|-------|----------|---------|-----------|---------|
| Utiliza ritmo lento y deliberado en sus palabras |       |          |         |           |         |
| Habla con voz suave (volumen y tono)             |       |          |         |           |         |
| Utiliza un lenguaje claro y sencillo             |       |          |         |           |         |
| Muestra cómoda postura corporal                  |       |          |         |           |         |
| Mantiene contacto visual                         |       |          |         |           |         |

Tabla 2: Escala de observación Fuente: National Human Services Training Evaluation Symposium – Elaborado por Ana Mata

- **Escala de anclaje conductual (EAC)**

Seleccione el rango. Lea los distintos niveles de desarrollo de la competencia y seleccione el nivel que mejor describa las conductas de la persona

Competencia: Manejo del tiempo

|   |  |
|---|--|
| 5 | Entrega sus trabajos mucho antes del plazo.  |
| 4 | Algunos trabajos entrega antes del plazo establecido, se organiza de manera efectiva en la mayoría de veces. |
| 3 | Cumple los plazos sin afectar la calidad, responde de manera oportuna.                                       |
| 2 | Su tiempo de reacción es generalmente lento.   |
| 1 | Incumple los plazos, no responde a los requerimientos a tiempo.  |

Tabla 3: Escala de anclaje conductual Fuente: National Human Services Training Evaluation Symposium – Elaborado por Ana Mata

### 2.2.2.5 Uso de las competencias

La evaluación de competencias se vincula con los diferentes subsistemas de Recursos Humanos. A continuación se va a explicar cada sistema y la manera como la evaluación por competencias se convierte en un insumo para la gestión de cada uno de estos sistemas.

Daremos mayor importancia a los sistemas de capacitación, desarrollo y planes de carrera y sucesión que serán explicados en las siguientes páginas.

Según Alles (2005), indica la función o aporte de las competencias en los siguientes procesos:

#### ***2.2.2.5.1 Análisis y descripción de puestos***

La primera herramienta importante para la gestión de competencias es el diseño del perfil basado en competencia. A partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

#### ***2.2.2.5.2 Selección***

El perfil tendrá competencias que se derivan en duras y blandas. La selección debe contemplar ambos requerimientos que hacen la suma del perfil demandado. La clave se encuentra en que, en el momento de entrevistar, se debe detectar a través de preguntas con las que se puede evidenciar los comportamientos que haya tenido en su labor y también relacionarlas con otras conductas / competencias que se desea evaluar.

#### ***2.2.2.5.3 Capacitación y entrenamiento***

Es indispensable conocer las competencias de todo el personal y con ayuda de cada uno de ellos, enfatizar los aspectos y/o características que deben desarrollar o fortalecer. De esta manera se debe establecer y ejecutar actividades para entrenarlos sobre las competencias requeridas.

#### ***2.2.2.5.4 Inducción***

Asegurar que las competencias corporativas que se presentan en la etapa de inducción se puedan clarificar con las expectativas del desempeño del personal.

#### ***2.2.2.5.5 Planes de carrera y planes de sucesión***

Los planes deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades con las competencias conductuales requeridas, las cuales cambian mientras evolucionan o desarrollan en el mapa de puestos. Las competencias deberán ser analizadas en relación con el individuo y con lo requerido por el puesto, al cual se requiere promoverlo en el futuro.

#### ***2.2.2.5.6 Compensación***

El hecho de implementar este sistema de compensación bajo competencias es uno de los más complejos, ya que se requiere implementar remuneración variable; es decir, comparar las competencias del personal con el puesto y el desempeño que tiene la persona en un lapso de tiempo.

#### ***2.2.2.5.7 Evaluación por competencias***

Como herramienta principal para la evaluación contamos con la definición del perfil por competencias. En función de las competencias definidas, se evaluará a la persona involucrada y se clasificará por una escala de evaluación; es decir que las competencias que serán evaluadas van en relación con la posición y en el grado que son requeridas por el puesto.

Al momento de ejecutar la evaluación, se tiene que tomar en cuenta que dentro del periodo de la evaluación es indispensable comparar los diferentes comportamientos de la persona que está siendo evaluada. En primera instancia los comportamientos se relacionan con una competencia y luego se comparan con la descripción de la conducta requerida para dicho puesto.

En ese momento se observan las brechas existentes del perfil requerido o cargo existente con la persona que está ocupando la posición. Y es cuando el departamento de Recursos Humanos, en conjunto con las jefaturas de las áreas pertenecientes, toman decisiones en cuanto a la aplicación de procesos de desarrollo para el personal.

Basarse en la evaluación por competencias tiene varias ventajas y garantiza un proceso objetivo, ya que la evaluación combina las habilidades y conocimientos del personal y en sí de toda la organización.

La utilización de la herramienta “Evaluación por competencias”, es importante dentro de la evaluación global del personal en la organización. A partir de la aplicación de esta herramienta se podrá tener conocimiento de la motivación y evolución del personal, puesto que es un indicador para el área de Recursos Humanos que permite la toma de decisiones y ayuda a saber qué hacer al respecto. Como parte de ella, se puede realizar capacitaciones, desarrollo del personal y/o la ejecución de planes de carrera y sucesión, una vez ya identificadas las personas claves dentro de la empresa.

#### ***2.2.2.5.8 Capacitación y desarrollo***

Son técnicas o herramientas importantes para el desarrollo del personal, en aspectos técnicos y de habilidades sociales, que pueden ser recibidas dentro o fuera de la empresa.

Estas técnicas están dirigidas a superar las brechas existentes de cada perfil o cargo dentro de la empresa. Se entiende como brecha, el espacio que se evidencia entre el funcionamiento del perfil actual y el perfil deseado. Hay que tomar en cuenta que esta diferenciación debe realizarse considerando un aspecto positivo, es decir, que la brecha pueda cerrarse en un tiempo razonable sin ningún inconveniente, esto a través del desarrollo de competencias.

Según Ayala (2004), la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo,

y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

El objetivo principal es proporcionar conocimiento en los aspectos técnicos del trabajo, de manera que se incremente el conocimiento y las habilidades para desempeñar sus funciones, además de lograr la integración del colaborador al puesto de trabajo y también a la organización, y de este modo el personal pueda aportar al puesto de trabajo para generar productividad en sus actividades.

Este proceso de aprendizaje que realiza el colaborador, permite adquirir conocimientos y habilidades para mejorar su predisposición hacia el trabajo, con el fin de lograr un eficiente desempeño en los puestos de trabajo de cada individuo.

“La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Ayala S. , 2004, pág. 150).

Por esa razón, la formación se asocia con el desarrollo individual o en equipo dentro de la organización, para ponerlo en práctica o en relación con las actividades del día a día en la empresa. Esto con el objetivo de ampliar y aportar los conocimientos y habilidades técnicas adquiridas para el área de trabajo y organización.

Por ello, la capacitación y desarrollo efectivo en la empresa para el talento humano, son acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, de esta manera implica un planeamiento en la formación para aportar conocimientos, destrezas y compromiso entre las personas dentro de la organización.

Según Ayala (2004), los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son: (pág. 152)

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El desarrollo implica un crecimiento personal y profesional, es decir, perfeccionar características y habilidades que la empresa cree que los empleados deben mejorar para alcanzar sus objetivos organizacionales; aquí es donde el individuo involucra sus propios conocimientos, de los errores que tuvo y tiene, hacia una transformación en su forma de actuar. Por esta razón, el aprendizaje que va adquiriendo va más allá del trabajo del día a día y posee un enfoque de largo plazo.

Es indispensable que las organizaciones cumplan los objetivos propuestos y todo va en función de que el personal se desempeñe de manera efectiva. Por esta razón es importante que el personal esté interesado y motivado a desarrollarse continuamente, ampliar sus conocimientos y demostrar competencias de alto desempeño, que podrán ser de mayor aporte para la ejecución de planes de desarrollo.

### **2.2.3 Plan Carrera**

“Una de las funciones más importantes dentro de la Administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluaciones del desempeño” (Mondy & Noe, pág. 202).

El desarrollo de carrera profesional es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos o metas de cada persona, de modo tal que se llega a determinar el futuro profesional a un mediano o largo plazo. Los planes están compuestos por tareas que debe desempeñar el

individuo durante su trayectoria laboral. El factor más importante para la continuidad del proceso es la motivación en la organización, y el interés y la participación del personal involucrado para mantener una gestión efectiva del desarrollo profesional.

La planificación de carrera que se ejecuta dentro de la organización, consiste en el continuo desarrollo de habilidades y capacidades del personal, con el fin de asignar a un colaborador dentro de una línea de carrera, es decir, colocarla en distintos cargos sucesivos como desarrollo profesional y en consecuencia pueda ocupar cargos de mayor responsabilidad.

“La planeación de carreras organizacionales es la sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. Las empresas que participan en la planeación de carreras organizacionales identifican trayectorias y actividades para sus empleados a medida que éstos se desarrollan.” (Mondy & Noe, Administración de Recursos Humanos, 2005, pág. 237)

Al momento de seguir una trayectoria de carrera, en la que los colaboradores puedan desplazarse durante su línea profesional, lo puede realizar con ayuda de la misma empresa a la que pertenece, puede implicar un cambio de un puesto a otro, de este modo las organizaciones aseguran que el personal cuente con las calificaciones y experiencias apropiadas y estén disponibles cuando se requiera.

Dentro de la planificación de carrera, se puede profundizar con las definiciones de dos términos relacionados con ella:

- *Plan de Carrera Organizacional*

Hace referencia a la planificación de la carrera profesional. Define los caminos más probables que pueden seguir los colaboradores en función de los perfiles requeridos para los puestos de trabajo.

- *Plan de Carrera Individual o Personal*

Es la planificación para el desarrollo profesional del colaborador, que se basa en la definición de la estrategia de la empresa, pero en función de las competencias, habilidades, intereses y valores de cada colaborador.

### **2.2.3.1 Tipos de carrera**

Es necesario identificar tres tipos de carrera que pueden existir previamente a la planificación dentro de una organización: (Hay Group, 2006, pág. 996).

*Carreras verticales:* son todas aquellas carreras profesionales que implican promocionar a los mejores a un nivel superior de responsabilidad y contenido organizativo.

*Carreras horizontales:* pueden servir para proporcionar una visión más global de la organización, especialmente para asumir responsabilidades directivas. También pueden utilizarse como elemento motivador para las personas cuyo puesto de trabajo se ha convertido en rutinario, de este modo se les ofrece la posibilidad de desempeñar funciones diferentes pero de responsabilidad organizativa similar.

Pueden servir para ubicar a las personas en el espacio más adecuado con su perfil, cuya consecuencia será un mejoramiento de su nivel de satisfacción y rendimiento.

*Carreras oblicuas:* las carreras oblicuas naturales serán aquellas que resulten de agregar las rutas horizontales y verticales que las conforman. Ejemplo: un contador asciende a jefe financiero.

Dependiendo del tipo de organización o cómo está definida la estructura organizacional, va a variar el tipo de rutas que se puedan aplicar en las diferentes áreas.

### **2.2.3.2 Características del plan de carrera**

Es importante considerar los siguientes aspectos para la aplicación del plan de carrera dentro de una organización:

- Contar con el respaldo y compromiso de la alta directiva, tanto del área como de la empresa;
- Debe ser ordenado, lógico y sistemático;
- Dar seguimiento de manera constante;
- Debe basarse en las políticas establecidas por el área de Recursos Humanos;
- El plan debe basarse en la planeación estratégica de la empresa, en donde se establecen metas y objetivos de la empresa, área y colaborador.

### **2.2.3.3 Objetivos del plan de carrera**

De acuerdo con Mondy y Noe (2005) se espera que los programas de planeación de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos: (pág. 242)

- Desarrollo eficaz del talento humano; los colaboradores se comprometen con su desarrollo que forma parte del plan de carrera para evidenciar resultados reales dentro de la empresa;
- Evitar la fuga de talentos;
- Reducir las contrataciones de personal experto-externo a la empresa;
- Mejoramiento del desempeño;
- Los empleados logran percibir satisfacción al cubrir la necesidad de desarrollo personal, como consecuencia de esto se genera una actitud positiva, además de sentimientos de contentamiento y comprometimiento con la organización

### **2.2.3.4 Métodos del desarrollo de carrera**

Según Mondy (2010), existen numerosos métodos para el desarrollo de carrera. Algunos métodos que se usan actualmente —la mayoría de los cual se aplican en varias combinaciones— se exponen a continuación:

*Sistemas de información para la administración y los empleados*

La empresa brinda un sistema de información en línea a los empleados para planear su ruta de carrera y el desarrollo de las capacidades requeridas, de esta manera actualizan sus metas de desempeño y tienen la posibilidad de recibir cursos de capacitación.

#### *Discusiones con individuos bien formados*

Definir actividades de desarrollo es mejor para todo el equipo de trabajo, en los que se incluyen programas de desarrollo.

#### *Material de la compañía*

Las empresas brindan material que está destinado únicamente a apoyar en el desarrollo de las carreras. El material principalmente está diseñado con base en las necesidades de la empresa y así cada empleado puede determinar sus fortalezas y debilidades en relación con lo que deseen desarrollar.

#### *Sistema de evaluación de desempeño*

Es una de las principales herramientas con la que cuentan las empresas para el adecuado desarrollo de las personas dentro de su plan de carrera. De esta manera el empleado tiene la apertura de conversar con su jefe inmediato y discutir acerca de las fortalezas y debilidades a fin de descubrir las necesidades de desarrollo.

#### *Talleres*

Las empresas ofrecen talleres que duran dos o tres días, los cuales son útiles para el desarrollo de carreras de los empleados dentro de la organización, y gracias a los cuales pueden vincular sus intereses personales con los objetivos de las empresas.

### **2.2.3.5 Rutas para elaborar un plan de carrera**

Por su lado Alles (2005) determinó cuatro formas o rutas para diseñar el plan de carrera. Su aplicación depende del tamaño de la organización y la naturaleza de los cargos: (pag.264)

*Ruta ascendente:* Es la ruta tradicional que se utiliza para la elaboración de planes de carrera, por lo que un colaborador avanza ascendentemente a través de una línea definida de cargos, al ser promovido a una posición superior. Por lo general es la idea más común que la mayoría tiene sobre el plan de carrera.

*Ruta de expansión:* Esta ruta hace referencia a la profundización en la posición actual del empleado; este tipo de ruta es más moderno, se entiende que el colaborador hace carrera. Esta se hace más exitosa aún sin ser promovida, en su mismo puesto, logra reforzarlo con nuevas técnicas, habilidades, conocimiento y así aplicarlo a una nueva metodología de trabajo que mejora su calidad.

*Ruta de desplazamiento lateral:* Este tipo de ruta tiene como principal ventaja permitir al colaborador moverse lateralmente u horizontalmente, o sea la asignación a otra posición que no tenga mayor nivel jerárquico ni remunerativo al que ocupaba; sin embargo, el trabajador se siente valorado porque considera que puede desenvolverse en otro puesto de trabajo.

*Ruta por Competencias:* En esta ruta los empleados deciden contribuir con sus habilidades y conocimientos sin ceñirse rutas anteriores. Este nuevo modelo es visto como incentivo para que las personas se interesen por descubrir las habilidades y capacidades que poseen para desempeñarse en determinado puesto de trabajo.

#### **2.2.3.6 Beneficios del plan de carrera**

Según Ventura (2012) determina los siguientes beneficios:

- Permite a la empresa desarrollar una fuerza laboral con posibilidades de ascenso;
- Reduce al máximo la tasa de rotación de personal;
- Brinda a los colaboradores oportunidades de ascenso, preparación o especialización para desarrollarse en puestos futuros;
- Aumentará la satisfacción y motivación de los colaboradores;

- Contribuye con el progreso de los empleados en la organización, además de elevar la confianza en sí mismo, de lo cual se tiene como resultado el mejoramiento de la productividad de la empresa.

#### **2.2.4 Plan de sucesión**

Todo Plan de Carrera tiene relacionamiento directo con el Plan de Sucesión, ya que se conoce que este proceso es para personas que poseen las competencias necesarias para cubrir una posición crítica dentro de la organización, definiendo al momento de la sucesión.

La Fundació per a la motivació dels recursos humans (2008) plantea que los planes de sucesión son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección. La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento.

La planificación de sucesión dentro de la empresa consiste en el desarrollo de la persona para que en un futuro puedan cubrir los cargos claves que quedará n vacantes por la promoción o salida de quienes ocupaban dichos cargos. De esta manera se trata de identificar a la persona con alto potencial y como empresa proporcionarle los medios y herramientas para el desarrollo de las competencias requeridas para los cargos claves.

Los planes de sucesión establecen movimientos sucesivos para el personal identificado como clave y ocupar las posiciones críticas dentro de la organización. Todo el plan está establecido con actividades y desarrollo de competencias, además de buscar la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder el conocimiento, la experiencia organizacional y el estar altamente desarrollada en las competencias requeridas; puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la

mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de ella misma.

Los Planes de Sucesión no consideran el crecimiento o desarrollo profesional del personal, ni se basan en el tiempo de permanencia dentro de la organización o título profesional; estos planes parten principalmente de las competencias desarrolladas o potenciales del individuo, los cuales servirán como indicadores de las diferentes vacantes, como posiciones críticas, que puedan existir.

Según Moscoso (2007), los planes de sucesión suelen ser mucho más exigentes que los planes de carrera porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operatividad o puesta en práctica del mismo, tomando en cuenta el concepto de que las competencias existen, si pueden ser demostradas o lo que es lo mismo observadas. (pág. 34).

Dentro de la gestión de recursos humanos, hay que tomar en cuenta que todos los procesos y también los planes de carrera y sucesión siempre deberán estar alineados con la estrategia de la organización y con las expectativas e interés de los colaboradores.

Dentro de los procedimientos, especialmente hablando de los planes de carrera y sucesión, es necesario identificar el personal clave de la empresa y los cargos críticos, es decir posiciones que sean decisivas para que la organización alcance el logro de la misión principal, de esta manera, estas posiciones son las que no pueden quedar vacantes ni siquiera por un tiempo pues serían muy difíciles de ocupar.

#### **2.2.4.1 Etapas de un plan de carrera y sucesión**

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <b>Análisis de estructura organizacional</b> | Reunión de inicio con área de RRHH, toma de información base (giro de negocio, descriptivos de cargos, flujo de procesos, procesos críticos, desempeño del personal, revisión curricular de |
|--|--|---|

|          |   |   |
|----------|---|---|
|          |   | participantes, políticas de reclutamiento interno, evaluaciones de desempeño).  |
| <b>2</b> | <b>Determinar las posiciones críticas y personas claves</b>             | Identificación de posiciones críticas para la organización, determinación de las personas que giran alrededor de las funciones críticas. Identificación del personal considerado como "key people".   |
| <b>3</b> | <b>Evaluación de Perfiles y Competencias</b>                            | Entrevistas por competencias, trayectoria y logros, toma de prueba de potencial, identificación de motivaciones intrínsecas del personal evaluado, Assessment por metodología del caso, identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. |
| <b>4</b> | <b>Determinar brechas</b>   | Contraste entre los colaboradores evaluados y los requerimientos de los perfiles (actuales y potenciales), determinación de los gaps técnicos y blandos.  |
| <b>5</b> | <b>Elaboración de Matriz de Sucesión</b>                                | Se elabora la matriz de sucesión en función de los parámetros identificados tanto de posiciones críticas y personas clave.  |
| <b>6</b> | <b>Presentación de Resultados</b>                                       | Se presentan los resultados al cliente mediante un informe ejecutivo  |
| <b>7</b> | <b>Recomendaciones sobre las brechas de conocimientos / Experiencia</b> | Se realizan recomendaciones sobre las brechas identificadas para potencializar los perfiles.  |

Tabla 4: Etapas del Plan carrera y sucesión Fuente: (SamperHH, 2015)

Estas etapas son las que se realizaron para la realización del Plan de Carrera y Sucesión en el área de Consultoría de Samper HH.

#### **2.2.4.2 Altos potenciales**

En Hay Group (2006) mencionan que el potencial es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona, no necesariamente ligado de forma directa con el desempeño del puesto que realiza en la actualidad, que posibilita un rendimiento exitoso en otros puestos de la organización, que pueden ser dentro del mismo nivel o en otro superior.

De esta manera, para entender a profundidad, se debe conocer qué se quiere evaluar; es decir, qué es lo que se espera de una persona en un determinado contexto.

#### **2.2.4.3 Posiciones críticas**

“Es aquel que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área, para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con Cuadro de Reemplazo.” (Tendencia Salarial, 2009)

La identificación de las posiciones críticas dentro la empresa, es el primer paso en cuanto al alineamiento de la estrategia con el logro de los resultados.

#### **2.2.4.5 Personal clave**

Para que un candidato pueda ser considerado como personal clave y como un posible sucesor, es necesario que agregue valor de manera efectiva y sea medible en la organización, como son los resultados.

Los colaboradores que por sus competencias, tengan un pensamiento estratégico y analítico para el negocio y su futuro, son imprescindibles de retener. Por supuesto, es necesario tener un resultado previo, es decir, ser identificado como alto potencial.

Actualmente, las empresas se están centrando en armar un “mapa de talentos”, es decir, analizar el talento humano que tiene la organización, aquellos no se los puede perder, sobre todo en un contexto económico.

- Para determinar una posición crítica, se debe fijar en el área, puesto de trabajo y nivel jerárquico y se tiene que evaluar las siguientes dimensiones para segmentar la criticidad del puesto:
- Conocimiento Formal
- Escasez en el Mercado Laboral
- Impacto Organizacional

### Criterios de segmentación

|   |   |
|---|---|
| <b>SEGMENTO A</b>   | <b>SEGMENTO B</b>   |
| <b>Altos Potenciales</b><br>Personas capaces de:<br>Coordinar y liderar proyectos complejos<br>Polifuncional<br>Proactividad<br>Promoción en 2 – 3 años<br>Suma al servicio del negocio       | <b>Desempeños Efectivos</b><br>Personas con:<br>Alto conocimiento de la tarea<br>Interés por adquirir, mejorar y transmitir conocimiento<br>Crecimiento en su puesto de trabajo   |
| <b>SEGMENTO C</b>   | <b>SEGMENTO D</b>   |
| <b>Talentos Promisorios</b><br>Personas con:<br>Alta capacidad operativa<br>Visión integral del negocio<br>Buen nivel de mando medio y autonomía profesional<br>Alcance del éxito profesional | <b>Desempeños medios / bajo</b><br>Personas que:<br>Han llegado a su máximo nivel de desarrollo<br>Nivel de desempeño estándar<br>Suelen ocupar posiciones equivalentes al actual |

Tabla 5: Criterios de segmentación - Fuente: (Tendencia Salarial, 2009) Modificado por Ana Mata

#### **2.2.4.6 Beneficios de la aplicación de los planes de carrera y sucesión**

El personal se siente motivado y con mayor interés de permanecer en la empresa para desarrollarse profesionalmente en futuros cargos que les puedan ofrecer. De esta manera el personal se siente interesado y comprometido en brindar todo su apoyo y conocimiento para lograr los resultados plateados.

#### **2.2.4.7 Beneficios del plan de sucesión**

Baldwin nos ofrece este conjunto de beneficios:

- “Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.” (Baldwin, 2010)

#### **2.2.5 Retener talento**

En la actualidad hay que considerar que el factor más importante en las organizaciones es valorar el talento humano, centrándose en sus motivaciones e intereses de cada uno de ellos y eso es lo que les lleva a tener éxito.

Los talentos que sean claves para las empresas, son aquellos que generan mayor rentabilidad o productividad a la organización, y generan estos resultados ya que están comprometidos con su trabajo, también se consideran buen talento a los colaboradores que poseen entusiasmo, habilidad para trabajar en equipo y dirigir proyectos; esto es lo que les hace diferentes a los demás, y forjan una cultura organizacional.

La tarea primordial consiste en atraer y mantener el talento humano calificado dentro de la organización. Los mismos talentos son los que ofrecen y demuestran tener ventaja competitiva para que la empresa sea rentable; por esa razón se les debe retener, brindarles oportunidades de desarrollo y asegurarse de que se encuentren motivados en sus actividades diarias. Esto hará que disminuya el factor de pérdida de talento.

Otras motivaciones adicionales que cualquier empleado siempre espera es:

- Tener un buen líder como jefe y compañeros de trabajo.
- Desafíos laborales.
- Oportunidades para crecer (aprender y hacer cosas nuevas).
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Reconocimiento.
- Comunicación y conocimientos

“Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes” (Alles, pág. 318), por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía;
- Promesas que luego no se pueden cumplir;
- Fracaso en la retención del empleado;
- Efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales”.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se describirá el trabajo de campo realizado, que se organizó en las siguientes fases y actividades:

| <b>FASE</b> | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>DETALLE</b>  |
|-------------|---|---|
| <b>1</b>    | <b>Definir actividades para el Plan de Carrera y Sucesión</b> | Se definió de metodología y herramientas que se utilizarán en cada plan, los mismos que serán mencionados en el transcurso de la descripción de la metodología.   |
| <b>2</b>    | <b>Ejecución de la Guía de Entrevista.<br/>*Anexo 1</b>       | Se procedió a realizar 22 preguntas abiertas para identificar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Intereses, necesidades y conocimiento que tiene la empresa con el tema relacionado</li><li>• Competencias y características de los líderes y de la empresa</li><li>• Personal clave y posiciones críticas</li></ul> Esta información será útil para la ejecución del plan de carrera y sucesión. |
| <b>3</b>    | <b>Definición del personal a entrevistar.</b>                 | La entrevista se aplicó a los líderes principales de la empresa, es decir a la Gerente Regional de Consultoría y al Jefe de Consultoría Plaza Quito (Matriz), quien tiene contacto directo con todas las sucursales.  |
| <b>4</b>    | <b>Aplicación de la Guía de Entrevista.</b>                   | La entrevista duró aproximadamente 1 hora con cada líder. Las reuniones se plantearon en días diferentes, en el transcurso de 2 semanas. La entrevista se realizó a la Gerente Regional de Consultoría vía Skype y al Jefe de Plaza Quito (Matriz) en las oficinas de la misma empresa, en donde se pudo mantener una conversación extensa para un conocimiento profundo del tema.                      |
| <b>5</b>    | <b>Ejecución de la Matriz de Encuesta<br/>*Anexo 2</b>        | Se realizaron 4 preguntas, de las cuales 2 fueron abiertas y 2 cerradas con el fin de identificar factores, competencias e intereses por parte de cada consultor de diferentes niveles jerárquicos, información que será útil para la ejecución del plan de sucesión.   |

| <b>FASE</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                      | <b>DETALLE</b>   |
|-------------|---|--|
| 6           | <b>Definición del personal por encuestar</b>          | <p>La encuesta se envió a un consultor que representara a cada nivel jerárquico a nivel regional, en la cual la selección se hizo de acuerdo a un requisito indispensable: estar en la empresa por más de 1 año. De esta manera se puede asegurar el conocimiento con respecto al tema, empresa, giro de negocio e intereses desde la perspectiva de cada uno de ellos.</p>  |
| 7           | <b>Aplicación de la Encuesta</b>                      | <p>La encuesta se aplicó a 4 consultores que cumplieran con el detalle mencionado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor Trainee: Renato Vargas - Quito</li> <li>• Consultor Junior: Lissette Burbano - Guayaquil</li> <li>• Consultor Semi Senior: Natalia Torres – Bogotá</li> <li>• Consultor Senior: Alejandra Vásconez – Quito</li> </ul> <p>Se envió por correo electrónico a los Consultores con plazo de una semana para el reenvío de la información completa.</p>   |
| 8           | <b>Procesamiento de Análisis para el Plan Carrera</b> | <p>Según la definición de posiciones críticas y personas claves para los líderes, con el conocimiento de los intereses y necesidades de la empresa con respecto al tema, se llegó al siguiente análisis y conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiciones críticas: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Financiero, Gerente Regional de Consultoría y Jefe de Consultoría de cada plaza</li> <li>• Personas claves: I.B, J.F, E.C, G.D, A.V, S.F, S.H, L.C, P.A</li> <li>• Interés en el personal que conozca perfectamente la metodología de la empresa, aporte liderazgo, se encuentre en la empresa varios años y haya crecido dentro de la compañía</li> <li>• Los requisitos principales se discernieron de los descriptivos de cada cargo.</li> </ul> <p>En la entrevista, los líderes mencionaron que en el 2015 se diseñó una metodología de evaluación de objetivos y se aplicó en el primer trimestre del mismo año y no se volvió a utilizar, a pesar de tener buena acogida. Con este antecedente, se tomó la decisión de actualizar la metodología con indicadores reales que se deben considerar cuando se realiza un proceso de selección y sea acorde a cada consultor.</p> <p>*No se revelan nombres por temas de confidencialidad.</p> |

| <b>FASE</b>                  | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>DETALLE</b>   |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
|------------------------------|---|--|--------------------|------------------------|------------------------------|------------|--------------|----------------------|-----------------------|------------|--------------------------|--------------|-------------|-------------------------|------------|--------------|
| 9                            | <b>Diseño del Plan de Carrera</b>                         | <p>Se realizó el mapa de carrera con el correcto movimiento de los consultores en el área de operaciones, se especificaron los requisitos que deben cumplir para tener un movimiento o ascenso para cada nivel jerárquico.</p> <p>Se diseñaron dos metodologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño por calibración</li> <li>• Evaluación de desempeño por objetivos</li> </ul> <p>Las cuales serán útiles para evaluar el cumplimiento de indicadores planteados y asegurar el desempeño de los consultores.</p>  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| 10                           | <b>Procesamiento de Análisis para el Plan de Sucesión</b> | <p>Se identificaron factores y competencias para cada consultor, de acuerdo a su nivel jerárquico y que sean útiles para la ejecución de sus funciones principales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias generales del personal de Samper HH: <table border="0"> <tr> <td>Trabajar en equipo</td> <td>Orientación al Cliente</td> </tr> <tr> <td>Planificación y Organización</td> <td>Disciplina</td> </tr> <tr> <td>Recursividad</td> <td>Aprendizaje al vuelo</td> </tr> <tr> <td>Comunicación Asertiva</td> <td>Compromiso</td> </tr> <tr> <td>Resolución de conflictos</td> <td>Flexibilidad</td> </tr> </table> </li> <li>• Factores para medir a los consultores y deban ser considerados dentro del plan de sucesión: <table border="0"> <tr> <td>Experiencia</td> <td>Dominio de Competencias</td> </tr> <tr> <td>Antigüedad</td> <td>Conocimiento</td> </tr> </table> </li> </ul> <p>Dentro del Plan es importante detallar los requisitos y criterios para identificar altos potenciales, quienes también son considerados como personas claves para la organización, a pesar de que sean diferentes; por la estructura que tiene Samper, es un aporte adicional a la sucesión.</p> <p>*La información necesaria que se brindó en la entrevista es útil para el Plan de Sucesión, como la identificación de posiciones críticas y personas claves, las cuales fueron mencionadas con anterioridad, en el Plan de Carrera.</p> | Trabajar en equipo | Orientación al Cliente | Planificación y Organización | Disciplina | Recursividad | Aprendizaje al vuelo | Comunicación Asertiva | Compromiso | Resolución de conflictos | Flexibilidad | Experiencia | Dominio de Competencias | Antigüedad | Conocimiento |
| Trabajar en equipo           | Orientación al Cliente                                    |  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| Planificación y Organización | Disciplina  |  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| Recursividad                 | Aprendizaje al vuelo                                      |  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| Comunicación Asertiva        | Compromiso  |  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| Resolución de conflictos     | Flexibilidad  |  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| Experiencia                  | Dominio de Competencias                                   |  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| Antigüedad                   | Conocimiento  |  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |
| 11                           | <b>Diseño del Plan de Sucesión</b>                        | <p>Se detallaron criterios para identificar posiciones críticas y personas claves.</p> <p>Se especificó qué posiciones eran críticas y las personas claves para la empresa, las cuales fueron explicadas al momento de tener la entrevista con los líderes de la empresa. Cuando se continuó el diseño del plan y se revisaron los criterios, se identificaron otras personas claves.</p>  |                    |                        |                              |            |              |                      |                       |            |                          |              |             |                         |            |              |

| <b>FASE</b>             | <b>ACTIVIDAD</b>            | <b>DETALLE</b>  |           |                             |                     |              |                         |  |
|-------------------------|-----------------------------|---|-----------|-----------------------------|---------------------|--------------|-------------------------|--|
|                         |                             | <p>Se detallaron los requisitos y criterios para identificar altos potenciales, los cuales aportaran para el Plan de Sucesión, y para considerarlos con miras a un desarrollo o sucesión dentro de la empresa y que sean un aporte a la operatividad.</p> <p>Para identificar Altos Potenciales, se utilizará la herramienta de Evaluación de Desempeño por Calibración, el cual se utiliza en el Plan de Carrera; al momento de dar la retroalimentación se basará en un formato para calificar competencias, las que se detallaron para evaluar Altos Potenciales como:</p> <table> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Orientación y Planificación</td> </tr> <tr> <td>Capacidad Analítica</td> <td>Comunicación</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Servicio</td> <td></td> </tr> </table> | Liderazgo | Orientación y Planificación | Capacidad Analítica | Comunicación | Orientación al Servicio |  |
| Liderazgo               | Orientación y Planificación |   |           |                             |                     |              |                         |  |
| Capacidad Analítica     | Comunicación                |   |           |                             |                     |              |                         |  |
| Orientación al Servicio |                             |   |           |                             |                     |              |                         |  |

*Tabla 6: Fases y actividades de la metodología. Elaborado por Ana Mata*

### **3.1 Descripción de actividades**

#### **3.1.1 Aplicación de la Guía de Entrevista**

La entrevista que se aplicó a la Gerente Regional y Jefe de Consultoría Quito, fue una de las primeras actividades que se realizó, ya que la actividad fue la más importante para el levantamiento de información y fue útil para el diseño de ambos planes; las preguntas tuvieron un enfoque global de los intereses y necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo y crecimiento de los consultores para aumentar su productividad y también se realizaron preguntas con una visión específica para determinar elementos indispensables y ejecutar los planes.

#### **3.1.2 Resultados**

- Se realizó una investigación teórica de temas relacionados y más importantes que intervienen en el Plan de Carrera y Sucesión.
- Se analizaron y actualizaron los descriptivos de cargos de cada nivel jerárquico de los consultores, los cuales se aplican a nivel regional.

- Al inicio de la elaboración de la tesis, se realizó la estructura del área de operaciones a nivel regional que se tenía en ese momento, siendo la ideal para la empresa por la situación actual del país; sin embargo, en este momento se dio un cambio brusco en la estructura. Se mantiene con la misma idea inicial, pero sobre papel, a pesar de que hoy en día no existen consultores que reemplacen las posiciones que han sido eliminadas, hay consultores que se les han asignado más responsabilidades para cubrir algunas falencias en el manejo operativo.
- Con el cambio de estructura que se dio en este último tiempo, se han realizado movimientos estratégicos a nivel regional; con base en la información que se obtuvo a un inicio sobre las posiciones críticas y personas claves para la organización, la Gerencia Regional de Consultoría tomó una decisión importante en relación con el ascenso de una consultora.
- Por ejemplo, una Consultora Senior de la ciudad de Quito trabaja en Samper HH 5 años. Se inició como Consultor Trainee, un año atrás tuvo la oportunidad de brindar apoyo en al área de Operaciones en Lima – Perú, ya que no existía personal senior que fuera responsable de los procesos. Por el buen desempeño que se evidenció, le ascendieron como Líder de Plaza Perú, por lo cual maneja el área de Operaciones y Comercial. En esta posición lleva 6 meses.
- El Plan de Carrera se basó en las entrevistas que se realizaron a dos líderes. Se establecieron elementos y requisitos importantes para cada nivel jerárquico; además, también se establecieron competencias básicas que cada consultor debe tener desarrolladas o en proceso de desarrollo para un movimiento vertical, es indispensable que tengan las competencias en breves rasgos, eso será importante para que mejore y asegure el desempeño y desenvolvimiento como consultor.
- También se diseñaron dos metodologías para evaluar a todos los consultores anualmente. Cada herramienta se aplica dependiendo del nivel jerárquico en que se encuentre, ya que se diferencian por las funciones que realizan y el alcance que tienen en los procesos:
  - La evaluación de desempeño por calibración se basó en la metodología por calibración, la cual será aplicada para el Consultor Trainee y Junior.

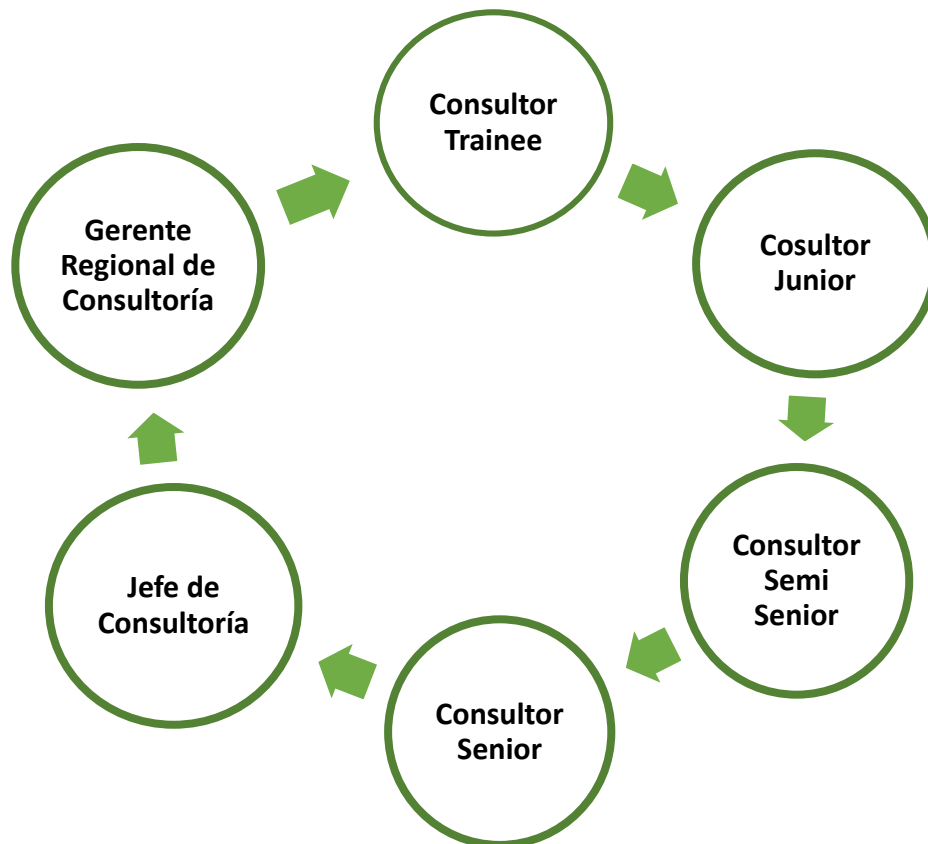
- La evaluación de desempeño por objetivos se basó en un diseño similar que Samper HH tenía establecido hace 2 años, pero se actualizó y se establecieron nuevos indicadores de evaluación. Esta herramienta se aplica desde el Consultor Semi Senior al Jefe de Consultoría de cada Plaza.
- Para el diseño del Plan de Sucesión, se basó en la información brindada en las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la empresa, a través de las cuales se definieron las posiciones críticas y las personas claves para la organización. También se detallan elementos importantes que los consultores deben tener y son de suma importancia para la toma de decisiones, entre ellas las competencias que deben tener y criterios para identificar a las personas claves, posiciones críticas y altos potenciales.
- En el Plan de Sucesión también interviene la aplicación de una herramienta de Evaluación, que es la de Desempeño por Calibración y la observación directa por parte del jefe inmediato y del Gerente Regional de Consultoría, en el caso que aplique; con estos dos resultados, se realiza la retroalimentación de 90°, en el formato de calificación de cinco competencias generales.

| Nº | Objetivos Específicos  | Resultados  |
|----|--|---|
| 1  | Investigar la teoría acerca del tema planteado.  | Ejecución del Marco Teórico.  |
| 2  | Revisar la estructura y los descriptivos de cargos del área de Consultoría de Samper HH de todos los países que conforman la Región. | Ejecución de la estructura y actualización de los descriptivos de cargos de Samper HH regional. |
| 3  | Analizar la estructura, ascensos para realizar movimientos que podría tener el personal de Samper HH Regional.                       | Aplicación de metodologías por evaluar a los consultores.                                       |
| 4  | Establecer la importancia de elementos claves que contiene el Plan de Carrera y Sucesión.  | Implementación de requisitos y criterios para cada plan.  |
| 5  | Diseñar el Plan de Sucesión y Carrera.   | Diseño del Plan de Sucesión y Carrera   |

Tabla 7. Objetivos y resultados - Elaborado por Ana Mata

## PLAN DE CARRERA

### RUTA DE CARRERA DEL ÁREA DE CONSULTORÍA



*Figura 3. Ruta de Carrera - Elaborado por Ana Mata*

## RUTA DE CARRERA DEL ÁREA DE CONSULTORÍA

- A continuación, se detallarán los requisitos que deben cumplir los Consultores en cada nivel para su crecimiento profesional dentro del área de Consultoría.
- La ruta de carrera se realizará dependiendo de las evaluaciones requeridas y “headcount”.
- **Evaluaciones requeridas:** Se realizarán dos diferentes evaluaciones dependiendo del nivel jerárquico del consultor, los cuales serán: Evaluación de Objetivos y Evaluación de Desempeño por calibración con base en criterios previos.
- **Headcount:** Vacantes del cargo.



| COMPETENCIAS                           |                              |
|--|------------------------------|
| <b>Consultor Trainee</b>               | Trabajo en equipo            |
|  | Planificación y Organización |
|  | Comunicación Asertiva        |
|  | Resolución de conflictos     |
|  | Iniciativa y Recursividad    |
| <b>Consultor Junior</b>                | Enfoque a resultados         |
|  | Orientación al Cliente       |
| <b>Consultor Semi Senior</b>           | Liderazgo                    |
| <b>Consultor Senior</b>                | Desarrollo de personas       |
|  | Pensamiento Analítico        |
| <b>Jefe de Consultoría</b>             | Impacto e Influencia         |
|  | Innovación                   |
| <b>Gerente Regional de Consultoría</b> | Credibilidad                 |
|  | Innovación.                  |

Tabla 8. Competencias - Elaborado por Ana Mata

\*Cada consultor debe tener todas las competencias señaladas en el cuadro. En tanto crezca en cada cargo, irá incrementando las competencias; es decir, el Gerente Regional de Consultoría debe poseer todas las competencias mencionadas.

# CONSULTOR TRAINEE

## REQUISITOS

- Desempeñarse en el puesto al menos por 1 año.
- Contar con título profesional, estar en los dos últimos semestres o estar egresado de las carreras de Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Ingeniería en Recursos Humanos o carreras afines.
- Las competencias por evaluar en este nivel son: Trabajo en equipo, Planificación y Organización, Comunicación Asertiva, Resolución de conflictos, Iniciativa y Recursividad. Y estar en proceso de desarrollo de Orientación al cliente.
- Contar con 22 años de edad en adelante.
- Aquellos que cumplan con una categoría alta (A - B) en el resultado de la Evaluación de Desempeño por Calibración, serán candidatos idóneos para las promociones.

Las competencias se medirán con la metodología de **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR CALIBRACIÓN**



# CONSULTOR JUNIOR

## REQUISITOS

- Desempeñarse en el puesto al menos de 2 años.
- Contar con Título profesional en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Ingeniería en Recursos Humanos o carreras afines.
- Las competencias por evaluar en este nivel son: Trabajo en equipo, Planificación y Organización, Comunicación Asertiva, Resolución de conflictos, Orientación al Cliente, Iniciativa, Enfoque a resultados y Recursividad. Y estar en proceso de desarrollo de Liderazgo.
- Contar con 23 años de edad en adelante.
- Aquellos que cumplan con una categoría alta (A - B) en el resultado de la Evaluación de Desempeño por Calibración, serán candidatos idóneos para las promociones.

Se medirá con la metodología de **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR CALIBRACIÓN**



## CONSULTOR SEMI SENIOR

### REQUISITOS

- Desempeñarse en el puesto al menos de 2 años.
- Contar con título profesional en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Ingeniería en Recursos Humanos o carreras afines.
- Las competencias por evaluar en este nivel son: Trabajo en equipo, Iniciativa, Recursividad, Enfoque a resultados, Planificación y Organización, Comunicación Asertiva, Resolución de conflictos, Orientación al Cliente y Liderazgo
- Contar con 24 años de edad en adelante.
- Aquellos que cumplan con un porcentaje alto (75 – 100%) en el resultado de la Evaluación de Objetivos, serán candidatos idóneos para las promociones.

Se medirá con la metodología de **EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**



# CONSULTOR SENIOR

## REQUISITOS

- Desempeñarse en el puesto al menos de 3 años.
- Contar con título profesional en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Ingeniería en Recursos Humanos o carreras afines.
- Contar con títulos o estar cursando estudios de 4to nivel que aporten al área de Recursos Humanos. \*En caso de no contar con el nivel de escolaridad requerido en este caso, aplica el criterio de la experiencia.
- Las competencias por evaluar en este nivel son: Trabajo en equipo, Iniciativa, Recursividad, Planificación y Organización, Comunicación Asertiva, Resolución de conflictos, Orientación al Cliente, Innovación, Enfoque a resultados, Liderazgo, Desarrollo de personas, Pensamiento Analítico.
- Contar con 26 años de edad en adelante.
- Aquellos que cumplan con un porcentaje alto (75 – 100%) en el resultado de la Evaluación de Objetivo, serán candidatos idóneos para las promociones.

\*Criterio de experiencia: Tener 3 años de experiencia en Consultoría, ejecutando procesos de Selección de todo nivel, relación con clientes corporativos y todo lo relacionado con procesos de Hunting de inicio a fin

Se medirá con la metodología de **EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**



# JEFE DE CONSULTORÍA

## REQUISITOS

- Desempeñarse en el puesto al menos 5 años.
- Contar con título profesional en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Ingeniería en Recursos Humanos o carreras afines.
- Contar con título de 4to nivel que aporten al área de Recursos Humanos.
- Las competencias por evaluar en este nivel son: Trabajo en equipo, Iniciativa, Recursividad, Planificación y Organización, Comunicación Asertiva, Resolución de conflictos, Orientación al Cliente, Liderazgo, Desarrollo de personas, Pensamiento Analítico, Impacto e Influencia, Innovación.
- Contar con 30 años de edad en adelante.
- Aquellos que cumplan con un porcentaje alto (75 – 100%) en el resultado de la Evaluación de Objetivos, serán candidatos idóneos para las promociones.

Se medirá con la metodología de **EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**



# GERENTE REGIONAL DE CONSULTORÍA

## PERFIL IDEAL

- Desempeñarse en el puesto al menos 8 años.
- Contar con título profesional en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Ingeniería en Recursos Humanos o carreras afines.
- Contar con título de 4to nivel que aporten al área de Recursos Humanos.
- Las competencias para este nivel son: Trabajo en equipo, Iniciativa, Recursividad, Planificación y Organización, Comunicación Asertiva, Resolución de conflictos, Orientación al Cliente, Liderazgo, Desarrollo de personas, Pensamiento Analítico, Impacto e Influencia, Credibilidad e Innovación.
- Contar con 35 años de edad en adelante.

## **METODOLOGIA DE EVALUACIÓN**

### **EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

- Se aplicará a los Consultores: Semi Senior, Senior y Jefe de Consultoría.
- Tendrá que ser evaluado por el Jefe inmediato superior cada año en el mes de Marzo.
- En el caso de que el Consultor requiera ser evaluado con anticipación, se lo realizará justificando el fin.

| <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS</b>          |   |                        |                            | <b>AÑO: 2017</b>                |
|--|---|------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| <b>Nombre del Colaborador</b>                          |   | <b>Nombre del Jefe</b> |                            | <b>Fecha</b>                    |
| <b>Cargo</b>   |   | <b>Cargo</b>           |                            | <b>Departamento Operaciones</b> |
| <b>OBJETIVOS</b>                                       | <b>Indicador de Medición</b>  | <b>Ponderación (%)</b> | <b>Evaluación del Jefe</b> |                                 |
| Procesos terminados por causas imputables al consultor | *Más del 4%: No cumple<br>*Entre el 3.1% y el 4%: En desarrollo<br>*En desarrollo<br>*Entre el 2% y 3%: Cumple<br>*Menos del 2%: Excede   | 30%                    |                            |                                 |
| Calidad del mail de viernes                            | Información, cuadro detalle, hora de envío (antes de las 15:00)   | <b>15%</b>             |                            |                                 |
| Cumplimiento de cronogramas y tiempos de entrega       | <b>Cumplimiento de cronogramas</b><br>*Si hay retrasos en más del 10% de los procesos: No cumple<br>*Si los retrasos son entre el 1 y 10% de los procesos: En desarrollo<br>*Si cumple con los cronogramas, o los mejora hasta en un 20%: Cumple<br>*Si mejora los tiempos en más del 20% de los procesos: Excede | 25%                    |                            |                                 |
| Calidad de base de datos                               | <b>Numero de búsquedas en procesos cerrados</b><br>*Si hay segunda búsqueda en el 30% o más de los procesos, o si hay tercera búsqueda en   | 30%                    |                            |                                 |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>más del 10% de los procesos: No cumple</p> <p>*Si hay segunda búsqueda en más del 15%, hasta el 29% de los procesos: En desarrollo</p> <p>*Si hay segunda búsqueda entre el 10% y el 15%: Cumple</p> <p>*Si hay segunda búsqueda en menos del 10%: Excede</p> |  |  |
|--|--|--|--|

### Calificación Total

%

*Evaluación 1 - Desempeño por objetivos - Elaborado por Ana Mata*

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR CALIBRACIÓN**

### **GUÍA DE REUNIÓN DE CALIBRACIÓN**

- Se aplicará a los Consultores Trainee y Junior.
- El comité de evaluadores está formado por el Jefe inmediato superior, Jefe de Consultoría y Gerente Regional de Consultoría.
- Se tendrá como documento principal la Evaluación de Objetivos ya realizada para la calibración.
- Se debe contar con un facilitador para conducir la reunión, puede ser una de las tres personas que forma el comité de evaluadores y se debe asegurar que las normas que se apliquen sean similares en todos los miembros.
- Asegurarse de que los evaluadores comprendan su papel en la calificación de su equipo de Consultores.
- Los evaluadores deben tener conocimiento acerca de las escalas de medida para calificar y sacar un resultado final.
- El facilitador debe enfocar o dar pautas para guiar correctamente la reunión.
- Dar argumentos relevantes tanto para el consultor y para la cultura de la empresa.
- A través de los argumentos se estimula el análisis del desempeño y potencial de la persona.
- La reunión de calibración consta de 3 pasos:

#### **PASO 1: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Calificar al consultor por medio del resultado de la Evaluación de Objetivos.

#### **PASO 2: CALIBRACIÓN**

- Con el comité de evaluadores revisar los resultados obtenidos anteriormente y proceder a la reunión de calibración con el formato que se adjuntará próximamente.
- Estas discusiones deben incluir un resumen y análisis de datos a nivel organizacional, departamental e individual.

#### **PASO 3: RETROALIMENTACIÓN**

- Revisar rendimiento con cada uno de los consultores.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR CALIBRACIÓN: AÑO 2017**

|                                |  |                                   |             |
|--------------------------------|--|-----------------------------------|-------------|
| <b>Fecha:</b>                  |  | <b>Departamento:</b>              | Operaciones |
| <b>Nombre del Consultor:</b>   |  | <b>Nombre del Jefe inmediato:</b> |             |
| <b>Cargo:</b>                  |  | <b>Cargo:</b>                     |             |
| <b>Nombres de Evaluadores:</b> |  |                                   |             |
| <b>Cargos:</b>                 |  |                                   |             |

**PREGUNTAS****¿De qué manera observa el Desempeño del Consultor?**

Respuesta 1:

Respuesta 2:

Respuesta 3:

**¿Le asignaría un proceso relevante de la empresa?**

Respuesta 1:

Respuesta 2:

Respuesta 3:

**¿Le daría el nivel máximo de incentivos?**

Respuesta 1:

Respuesta 2:

Respuesta 3:

**¿Quisiera que el Consultor continúe en el equipo de trabajo actual?**

Respuesta 1:

Respuesta 2:

Respuesta 3:

**¿Existen limitaciones en el desempeño de esta persona? ¿Qué tan serias son?**

|  |  |
|--|--|
| <b>Respuesta 1:</b>  |  |
| <b>Respuesta 2:</b>  |  |
| <b>Respuesta 3:</b>  |  |
| <b>¿Cuáles serían las recomendaciones o conclusiones para el Consultor evaluado?</b> |  |
| <b>Respuesta General:</b>  |  |

*Evaluación 2 Desempeño por calibración – Elaborado por Ana Mata.*

Una vez analizado todos los requerimientos, se debe tomar una decisión respecto al Plan de Carrera.

Se presentan las escalas por considerar con su respectivo significado:

### RESULTADO FINAL

| CATEGORÍAS | RESULTADO          |
|------------|--------------------|
| <b>A</b>   | Alto desempeño     |
| <b>B</b>   | Desempeño aceptado |
| <b>C</b>   | Bajo desempeño     |

| CATEGORÍAS | RESULTADO  |
|------------|--|
| <b>A</b>   | Continúa Plan Carrera.<br>Asciende.  |
| <b>B</b>   | Continúa Plan Carrera.<br>Asciende, luego de un tiempo hasta definir ciertos aspectos de mejora considerados en la reunión de calibración. |
| <b>C</b>   | No Continúa Plan Carrera.<br>No Asciende.  |

La Evaluación de ranking es relativa, es decir, las personas son comparadas con base en un criterio y los evaluadores definen el puesto que la persona debe ocupar.

## **PLAN DE SUCESIÓN**

### **IDENTIFICAR CARGOS CRÍTICOS Y PERSONAS CLAVES**

#### **Posiciones Críticas**

Para identificar las posiciones críticas, se procedió a realizar una entrevista individual a la Gerente Regional de Consultoría y Jefe de Consultoría. En ésta se analizó cuáles son las posiciones que resultan difíciles de encontrar o reemplazar para la compañía, sin dejar de entender la situación actual del país y la complejidad del giro del negocio, ya que de la mano se debe tener el conocimiento técnico de la metodología que dispone Samper HH como servicio.

Luego del análisis realizado, se llegó a la conclusión de que los cargos críticos son: Gerente General, Gerente Regional de Consultoría y Jefe o Líder de Consultoría en cada plaza (Ecuador, Perú, Panamá y Colombia), cargos que influyen directamente en el área de Operaciones y/o Consultoría.

#### **CRITERIOS**

- Cargos directivos o gerenciales: son aquellos que se encargan de la dirección de las operaciones dentro de la empresa.
- Cargos que generen rentabilidad e ingresos a la empresa

#### **Personas Clave**

No existe una herramienta formal diseñada por la empresa en la que se determina el personal clave; sin embargo, en el Directorio de la empresa y de forma confidencial se tiene identificado el personal clave. Fue mencionado en la entrevista que se realizó, antes señalada. En SAMPER HH, existen personas que han crecido y se han desarrollado dentro de la compañía; cuentan ya con experiencia en la metodología utilizada por la empresa y su negocio.

Las personas identificadas como claves, actualmente ocupan la posición de:

- I.B – Jefe Consultoría Perú
- J.F - Gerente Regional de Consultoría

- E.C – Jefe Consultoría Guayaquil
- L.C - Líder Consultoría Centro América
- J.G – Jefe Consultoría Colombia
- G.D, A.V y E.H – Consultores Senior.

\*Por confidencialidad, no se revelan los nombres de las personas de los cargos mencionados.

### **CRITERIOS**

- Ser formadas en la empresa, es decir, tener un crecimiento desde Consultor Trainee o Junior hasta Consultor Senior
- Tener varios cargos dentro de la empresa por su crecimiento y desarrollo profesional
- Aporten con Liderazgo

### **IDENTIFICAR ALTOS POTENCIALES**

#### **REQUISITOS**

- Pasar la curva de aprendizaje, se considera de 1 a 2 años como periodo crítico.
- Mantener el registro de la Evaluación por Objetivos y Evaluación de Desempeño por Calibración realizadas en los dos años anteriores
- Basarse en los descriptivos de cargos, dependiendo para el cargo proyectado.

En relación con la realidad de la empresa, se han definido los siguientes criterios:

### **CRITERIOS**

Los Consultores tienen que evidenciar las competencias mencionadas, las cuales serán evaluadas por el Jefe inmediato. Estas competencias se establecieron como claves en todos los Consultores.

- Orientación al Servicio
- Liderazgo
- Organización y Planificación
- Comunicación
- Capacidad Analítica
- Impacto e influencia

## **HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PARA ALTOS POTENCIALES**

Para identificar altos potenciales, se utilizará la herramienta mencionada en el Plan Carrera, que es la Evaluación de Desempeño por Calibración.

Además se realizará una evaluación de competencias, que el Jefe directo observa el desempeño del Consultor en el día a día, acompañada de una retroalimentación 90°.

La retroalimentación se basará en la calificación de las competencias mencionadas previamente.

## **INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

A continuación, por favor leer las siguientes instrucciones para la evaluación de competencias.

- Se calificarán cinco competencias de los consultores, a través de lo que han reflejado en los últimos meses;
- Se tienen cuatro criterios de evaluación, en caso de calificar cualquier criterio con 1, 2 o 4, por favor justificar dicha calificación con una evidencia o ejemplo;
- No se necesita justificación en la calificación 3;
- Posterior a la evaluación se procede a sumar y hacer promedio por cada competencia;

## **CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:**

1. No se evidencia en absoluto
2. Se evidencia en algunas ocasiones
3. Se evidencia en muchas o la mayoría de las ocasiones
4. Siempre se evidencia

| <b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>  |                      | <b>AÑO 2017</b> |
|--|----------------------|-----------------|
| <b>Nombre:</b>   | <b>Nombre Jefe:</b>  |                 |
| <b>Cargo:</b>  | <b>Fecha:</b>        |                 |
| <b>LIDERAZGO</b><br>“Es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante”. | <b>JUSTIFICACION</b> |                 |
| Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.   |                      |                 |
| Contribuye al desarrollo de su grupo a través de su compromiso personal, y ofrece la orientación y el apoyo necesarios para que los miembros de su equipo alcancen los objetivos propuestos  |                      |                 |
| Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.   |                      |                 |

*Evaluación 3 - Competencias 1 – Fuente (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata*

| <b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>  |                     | <b>AÑO 2017</b>      |
|--|---------------------|----------------------|
| <b>Nombre:</b>   | <b>Nombre Jefe:</b> |                      |
| <b>Cargo:</b>  | <b>Fecha:</b>       |                      |
| <b>CAPACIDAD ANALÍTICA</b><br>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. |                     | <b>JUSTIFICACIÓN</b> |
| Comprende en su totalidad los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.  |                     |                      |
| Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo.   |                     |                      |
| No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, sino que busca sus causas profundas para tornar acciones preventivas.  |                     |                      |

*Evaluación 4.- Competencias II Competencias 1 – Fuente: (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata*

| EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  |                     | AÑO 2017             |
|---|---------------------|----------------------|
| <b>Nombre:</b>  | <b>Nombre Jefe:</b> |                      |
| <b>Cargo:</b>   | <b>Fecha:</b>       |                      |
| <b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b><br>“Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad, esforzándose por una mejora continua”. |                     | <b>JUSTIFICACIÓN</b> |
| Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.  |                     |                      |
| Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes.   |                     |                      |
| Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.  |                     |                      |
|   |                     |                      |

*Evaluación 5.- Competencias III – Fuente: (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata*

| <b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>  |                     | <b>AÑO 2017</b>      |
|--|---------------------|----------------------|
| <b>Nombre:</b>   | <b>Nombre Jefe:</b> |                      |
| <b>Cargo:</b>  | <b>Fecha:</b>       |                      |
| <b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN</b><br>Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas. |                     | <b>JUSTIFICACION</b> |
| Planea con anticipación las asignaciones apropiadas para el personal, de acuerdo con prioridades acordes al cumplimiento del proyecto asignado.  |                     |                      |
| Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.   |                     |                      |
| Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.  |                     |                      |

*Evaluación 6.- Competencias IV – Fuente: (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata*

| EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS   |                     | AÑO 2017             |
|--|---------------------|----------------------|
| <b>Nombre:</b>   | <b>Nombre Jefe:</b> |                      |
| <b>Cargo:</b>  | <b>Fecha:</b>       |                      |
| <b>COMUNICACIÓN</b><br>“Es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de organización”. |                     | <b>JUSTIFICACION</b> |
| Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.  |                     |                      |
| Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.  |                     |                      |
| Adapta su estilo de comunicación a las características particulares de la audiencia o interlocutor.  |                     |                      |
|  |                     |                      |

*Evaluación 7.- Competencias V – Fuente: (Alles, Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias, 2002) Modificado por Samper HH. Elaborador por Ana Mata*

\*Las competencias y comportamientos están basados en el Diccionario de Martha Alles, utilizado también en la empresa.

## PLAN DE RETENCIÓN DE ALTOS POTENCIALES

Se debe asegurar la retención del personal de la empresa, y más de aquellas personas que constituyen recursos clave, bien sea por sus características personales, por la posición que ocupan o por el impacto que tienen y si su ausencia podría generar pérdida en el desarrollo del negocio.

En la Gestión del Talento, existen varios programas que se pueden utilizar para desarrollar al personal como:

### Planes de carrera:

Son definidos posteriormente del ingreso del personal a la empresa. Se analizará un Plan de Carrera correspondiente para el Consultor.

### Beneficios no tangibles:

En la empresa lo llaman *salario emocional*.

Se trabaja paralelamente con el Ranking y la premiación es complementaria.

- **Factores recreacionales**

| ASPECTO                               | FACTOR EMOCIONAL                                   |
|---------------------------------------|--|
| Aniversarios de ingreso a la compañía | Medio día libre + Placa de Reconocimiento          |
| Cumpleaños                            | Medio día libre                                    |
| Tardes recreacionales                 | Viernes de Integración bimestral, de 13:00 a 17:30 |

- **Premios individuales (caso x caso)**

| LOGRO  | PREMIO EMOCIONAL   |
|--|--|
| Recompra solicitada al consultor, de clientes recientemente agregados a la cartera de la plaza | Medio día libre  |
| Felicitación explícita al consultor por parte del cliente                                      | Bono de \$7 de alimentación para Consultor y Trainee, en caso que aplique. |

\*Recompra: se refiere a la compra directa para empezar un nuevo proceso, por parte del cliente al consultor que ejecutó el proceso.

- **Premios por equipo (competencia trimestral)**

| <b>FACTOR DE MEDICIÓN POR EQUIPO TRIMESTRAL</b>  | <b>PREMIO</b>  |
|--|--|
| <b>Optimización en tiempos de entrega al cliente (de procesos cerrados sin retrabajos)</b> | 1 día libre para el equipo, o un almuerzo para el equipo |
| <b>Calidad en correo de los viernes</b>  |  |
| <b># de cierres de procesos</b>  |  |

- **Premio anual**

| <b>PREMIO</b>   |
|---|
| <b>Placa al Mejor Consultor del Año – Brindis – Cena para dos</b> |

Con estos programas se trata de tener personal motivado y disponer de personas formadas y listas para ocupar cargos futuros, además se basará en estrategias para retener y mantener talento en la empresa por mucho tiempo:

- Tener salarios justos
- Adecuado clima laboral
- Mantener comunicación asertiva
- Empoderamiento
- Satisfacción laboral

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO CONCLUSIVO

#### 4.1 Conclusiones

- Con los consultores que se forman en Samper HH y siguen el plan de carrera establecido, se podrá evidenciar el desarrollo y crecimiento profesional, que favorece tanto a la empresa como a cada consultor. Por ende, no existe necesidad de considerar gente externa para cubrir vacantes. Dos años atrás no se han demostrado contratos de posiciones senior, sin embargo, en cada plaza se ha tenido la necesidad de contratar consultores trainee para desarrollarlos.
- Con los planes y metodologías establecidas para cada nivel jerárquico, se debe considerar y permitir que el personal esté listo para optar por el siguiente paso dentro de la empresa, especialmente del personal clave para considerarlos en los planes de sucesión.
- Los planes de carrera y sucesión y las metodologías, han sido diseñadas como un parámetro para aplicar en cada plaza dependiendo la estructura y necesidades. Hace unos meses atrás se tuvo la oportunidad de aplicar las metodologías diseñadas, con las que hubo buena acogida.
- Contar con un plan de carrera y sucesión establecido para que el personal de consultoría conozca cuál es la ruta de carrera que debe seguir, y además que las metodologías que se aplicarán será para el crecimiento y desarrollo de cada colaborador de la empresa.

## 4.2 Recomendaciones

- Al ser una empresa que brinda asesoría en Talento Humano y que cuenta con un portafolio amplio de servicios como selección de personal, planes de carrera y sucesión, evaluación de desempeño y clima laboral se debe considerar que estos servicios pueden aportar al desarrollo del personal del área de consultoría y saber que la empresa cuenta con personal valioso y calificado. Saber de qué manera aprovechar el portafolio de servicios que tiene Samper HH, da importancia a los consultores, ya que el personal cuenta con conocimientos técnicos de los servicios y se los puede considerar como facilitadores y profesionales preparados para llevar a cabo procesos especializados, y así puedan ofrecer los servicios a clientes externos y validen sus resultados.
- Se deben revisar periódicamente los descriptivos de cargos; se debería establecer una persona responsable y determinar una fecha cada año para que se realice una revisión cíclica y periódica de ellos.
- Se debe asegurar la aplicación de las metodologías propuestas y constatar su utilización a través de un cronograma firmado para dar seguimiento continuo.
- Se deben aplicar y renovar periódicamente las metodologías propuestas en cada plan, con el fin de que se usen de manera constante y se asegure el desarrollo y productividad de los consultores en Samper HH.
- Se debe aplicar un plan de comunicación, es decir, dar a conocer sobre los planes de carrera y sucesión a todo el personal de Consultoría, especialmente al personal nuevo; ya que una vez sea conocido, se podrá efectuar un mejor uso de dichos planes; de este modo los consultores conocerán bien lo que la empresa les ofrece.

- A pesar de ser una empresa que tiene presencia en seis ciudades de América Latina, la estructura de Samper HH, es pequeña y con una sola dirección para el crecimiento del personal dentro del área de Consultoría. Por esta razón, no se recomienda realizar o aplicar Planes de Carrera o Sucesión en una estructura similar. Es recomendable aplicar los planes mencionados en una empresa grande, que cuente con diferentes áreas de desarrollo y crecimiento profesional para el personal y tenga una estructura mínima de 30 personas o más; de esta manera será factible aplicar rutas de carrera para cada colaborador, dependiendo y basándose en las necesidades e intereses del personal y de la empresa para lograr satisfacción y productividad de los colaboradores.
- Se podría ejecutar un Plan Estratégico de Recursos Humanos interno, en el que los objetivos del área mantengan una relación estrecha con los servicios que tiene Samper HH, especialmente en cuanto se refiere al enfoque del desarrollo del personal y del aporte que brindará la empresa para asegurar tener un equipo de consultores competente en el mercado laboral, lo cual permitirá ganar rentabilidad a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: jfj.
- Andrade, P. (2013). DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DE FRONT OFFICE. *Tesis Pregrado*. Universidad Católica del Ecuador.
- Ayala, J. (Mayo de 2013). DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA. Monterrey.
- Ayala, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Tarapoto.
- Baldwin, D. (2010). The Strategy of Succession Planning. *Center for Simplified Strategic Planning, Inc.* .
- Ena, V. B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humano*. España: Paraninfo.
- Fundació per a la motivació dels recursos humans . (abril de 2008). *Factor Humano*. Obtenido de <http://factorhuma.org/es/25-actualidad/unidadesdeconocimiento/8284-planes-de-sucesion>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hay Group. (s.f.). *KORN FERRY HAY GROUP*. Obtenido de [https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la\\_gestion\\_estrategica\\_del\\_desempeno.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la_gestion_estrategica_del_desempeno.pdf)
- Hay Group, S. (2006). *FACTABOOK Recursos Humanos*. Navara: Editorial Aranzadi.
- Lau, C. J. (2010). *Evaluación del Desempeño del personal bibliotecario*. Argentina: Alfagrama.
- Los Recursos Humanos*. (Abril de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-desempeno/>

- Matta, L. M. (Enero de 2014). PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA OPERATIVA EN UN INGENIO AZUCARERO DE LA COSTA SUR. Guatemala.
- Megan, P., Michelle, G., & Kristin, S. (2012). *National Human Services Training Evaluation Symposium*. Obtenido de [http://calswec.berkeley.edu/sites/default/files/uploads/2012\\_nhstes\\_proceedings\\_paulgraefsaathoff\\_final.pdf](http://calswec.berkeley.edu/sites/default/files/uploads/2012_nhstes_proceedings_paulgraefsaathoff_final.pdf)
- Mondy, R. y. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Moscoso, T. (2007). Programa Maestría en Dirección de Empresas . *Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias*. Quito.
- Rodriguez Jara, J. L., & Larrea Dávila, G. R. (Noviembre de 2000). PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA PARA UN EMPRESA MULTINACIONAL PETROLERA. Quito.
- Sales, M. (04 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- SamperHH. (2015). *Etapas del Plan de Carrera y Sucesión*. Quito.
- Socorro, F. (03 de 08 de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-empresa/#autores>
- Tendencia Salarial. (2009). *Tendencia Salarial*. Obtenido de <http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYIdjUF8%3D&t=abid=36&language=es-AR>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### MATRIZ DE ENTREVISTA PARA LOS LÍDERES REGIONALES DE ÁREA

La entrevista se procederá a realizar al Jefe Regional de Consultoría y a la Gerente Regional de Consultoría y Comercial, de manera independiente.

Se analizará la información levantada en la entrevista y se identificarán los datos relevantes y parámetros ya establecidos para ejecutar los planes con aprobación anticipada por parte de la Gerente.

\*Nota: Se tienen los descriptivos de cargos realizados; se debe confirmar información con la Gerente Regional para aprobar.

|   |
|---|
| <b>1. ¿Tienen claridad en cuanto a la visión y objetivos generales de la empresa?</b>   |
| <b>2. Definir cargos existentes en el área de consultoría por plaza y/o ciudad</b>  |
| <b>3. ¿Cuáles son las características relevantes de la empresa y sus líderes?<br/>¿cuáles de ellas quisieran mantener?</b>            |
| <b>4. Actualizar los descriptivos de cada cargo (misión, responsabilidades y competencias)</b>  |
| <b>5. ¿Cuáles son las políticas de reclutamiento interno?</b>   |
| <b>6. ¿Cuáles son las políticas de reclutamiento externo?</b>   |
| <b>7. ¿Tienen un sistema establecido para la evaluación de desempeño? Si es así, ¿cuál es la metodología que utilizan?</b>            |
| <b>8. ¿Cuál es la definición de posición crítica para su empresa y cuáles son los requisitos que debe cumplir la posición?</b>        |
| <b>9. ¿Cuál es la definición de las personas claves para su empresa y cuáles son los requisitos que deben cumplir estas personas?</b> |
| <b>10. ¿Qué posiciones son críticas para la organización?</b>   |

|   |
|---|
|   |
| <b>11. ¿Para las posiciones críticas es importante identificar en los candidatos las fortalezas, oportunidades de mejora, motivación intrínseca, trayectoria, competencia, potencial?</b> |
| <b>12. ¿Cuáles son las características que consideran en las personas claves?</b>   |
| <b>13. ¿Cuáles son las personas identificadas como claves dentro de la empresa?</b>   |
| <b>14. ¿Quiénes son las personas claves que pudieran aportar liderazgo a la empresa?</b>  |
| <b>15. ¿Se ha identificado alguna persona clave cuya proyección a futuro sea menor a diez años?</b>   |
| <b>16. ¿Cómo piensan reemplazarla?</b>  |
| <b>17. Según su criterio, ¿cuáles serían las siguientes etapas de las personas identificadas como claves?</b>   |
| <b>18. ¿Cuál es el tiempo que consideran les pueda tomar cumplir las etapas?</b>  |
| <b>19. Una vez identificada la posición clave, ¿cuáles serían las características idóneas del perfil del sucesor?</b>   |
| <b>20. ¿Cuáles serían los criterios de evaluación?</b>  |
| <b>21. ¿Qué cargos o quiénes podrían ser los responsables de la ejecución del plan de carrera y sucesión?</b>   |
| <b>22. ¿Cuál sería aproximadamente un rango de presupuesto para los planes de sucesión y carrera?</b>   |

## ANEXO 2.

### MATRIZ DE ENTREVISTAS PARA EL ÁREA DE CONSULTORÍA

La entrevista se realizará a una persona por cargo, es decir, a un Consultor Senior, Semi Senior, Junior y Trainee a nivel Regional.

**1. ¿Factores que se debe medir para elegir a una persona como candidato en el cuadro de sustitución?**

|             |                         |              |
|-------------|-------------------------|--------------|
| Experiencia | Edad                    | Conocimiento |
| Antigüedad  | Dominio de competencias |              |

**2. De las siguientes competencias, ¿cuáles considera usted que deben poseer los colaboradores? (De acuerdo a su rango jerárquico)**

|                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| Trabajo en equipo            | Comunicación asertiva    |
| Orientación al cliente       | Compromiso               |
| Planificación y Organización | Resolución de conflictos |
| Innovación                   | Liderazgo                |
| Disciplina                   |                          |

**3. ¿Tiene sugerencias para la empresa a fin de que mejore en cuanto al desarrollo del personal?**