

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS  
EN RECURSOS HUMANOS**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE SUCESIÓN Y  
VINCULACIÓN A EMPLEADOS CON ALTO  
POTENCIAL EN TELEFONIA RADIO DURANTE EL  
TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019**

**MARIBELLE UMAÑA BARRANTES**

**SAN JOSÉ, ENERO 2019**

## Tabla de contenido

Índice de figuras.....	3
Índice de tablas.....	4
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
Planteamiento del Problema de la Investigación.....	5
Objetivos de la Investigación .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	6
Justificación de la Investigación.....	7
Antecedentes de la Investigación .....	8
Proyecciones de la Investigación .....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
Planeación de Sucesión .....	18
Plan de Sucesión.....	21
Definir población .....	24
Estimación de Potencial .....	24
Objetivos de la Estimación de Potencial.....	25
Estimación de potencial dentro de la organización .....	25
Identificar individuos con Alto Potencial.....	25
Análisis de Brechas .....	26
Toma de decisiones sobre los individuos con alto potencial.....	27
Puesto .....	28
Análisis y descripción de Puestos.....	29
Administración de Recursos Humanos .....	32
Planificación de los recursos humanos .....	34
Preservación del talento humano.....	34
Diagramas de Reemplazo .....	40
Proceso de Planificación de Carrera .....	41
<i>Niveles de una Competencia</i> .....	62
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>78</b>
Enfoque de la Investigación .....	78
Diseño de la Investigación.....	78
Fuentes de Información .....	79

<b>Muestra</b> .....	80
<b>Unidad de Análisis</b> .....	81
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	85
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	104
<b>Conclusiones</b> .....	104
<b>Recomendaciones</b> .....	105
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA</b> .....	107
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	132
<b>Apéndice Cuestionario</b> .....	134

### Índice de figuras

Figura 1 Descripción de puestos y análisis de puestos. ....	29
Figura Modelo de Towers Watson. ....	39
Figura 3 Modelo Integral de Gestión Humana .....	40
Figura 4 Fases para la Elaboración de un plan de formación .....	45
Figura 5 Elementos claves en los sistemas de evaluación .....	53
Figura 6 Resumen del proceso de Reclutamiento.....	65
Figura 7 Selección de Competencias .....	66
Figura 8 Evaluación de Competencias.....	68
Figura 9 Tipos de Competencias .....	72
Figura 10 Pasos Iniciales para la implantación de un Modelo de Competencias .....	73
Figura 11 Aplicación del Modelo de Competencias.....	74

## Índice de tablas

Tabla 1 Elementos de la escala de evaluación .....	63
Tabla 2 Elementos seleccionados como muestra para la investigación, 2019 .....	80
Tabla 3 Pregunta 1 .....	87
Tabla 4 Pregunta 2 .....	88
Tabla 5 Pregunta 3 .....	89
Tabla 6 Pregunta 4. ....	90
Tabla 7 Pregunta 5 .....	92
Tabla 8 Pregunta 6 .....	93
Tabla 9 Pregunta 7. ....	94
Tabla 10 Pregunta 8 .....	95
Tabla 11 Pregunta 9 .....	96
Tabla 12 Pregunta 10. ....	97
Tabla 13 Pregunta 11. ....	98
Tabla 14 Pregunta 12 .....	99
Tabla 15 Pregunta 13 .....	100
Tabla 16 Pregunta 14. ....	101
Tabla 17 Pregunta 15 .....	102
Tabla 18 Pregunta 16 .....	103

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema de la Investigación**

El recurso humano es un activo muy importante para una organización, por tanto, se debe tomar en cuenta cuáles son los beneficios para elaborar un plan de sucesión. Dentro del contenido se pueden verificar los aportes, beneficios y las características que la implementación de este plan de sucesión puede beneficiar a la empresa.

Con esta propuesta se busca dar seguimiento a los problemas que afectan de una u otra forma la organización, al no contar con un plan de sucesión que permita la gestión del talento humano. Por medio de dicho plan se pueden verificar las habilidades y competencias de los empleados con mayor potencial, para así explotar al máximo su potencial y lograr que este sea ascendido a un puesto gerencial dentro de la misma compañía.

En ocasiones, las empresas toman decisiones sin saber si se está ayudando o no a tomar las mejores decisiones, o al menos las más saludables; es por esta razón que se debe identificar si existen planes de desarrollo profesional para los empleados, analizar las fortalezas y debilidades de los empleados, así como las ventajas y desventajas que definirán si la propuesta permitirá un mayor avance para ellos.

Desde esta perspectiva, es necesario que la empresa se renueve, para así poder obtener mayor crecimiento a nivel organizacional y mejorar la continuidad de los colaboradores, que aportarán conocimientos, habilidades y competencias que les permitan tomar mayores responsabilidades al optar por puestos más ejecutivos o gerenciales, adquiriendo madurez y así ir formando los futuros sucesores.

De esta manera se puede hablar de una herramienta que permita experimentar con los empleados un modelo de negocio más integral donde puedan desarrollar más su potencial. Es por esto que el adecuado manejo de este plan permitirá identificar cuáles son los puestos claves o empleados con alto potencial de la empresa, para así permitir que exploten sus competencias y lograr la continuidad de la organización, llevando a cabo el buen manejo de la misma.

La falta de implementación de un sistema de formación sucesivo impide que la organización se desarrolle correctamente, es por esto que no se promueve el ascenso interno y se recurre a otros tipos de contratación externa para cubrir diferentes puestos de trabajo. Esto no permite consolidar las habilidades o destrezas de los colaboradores de la organización y crea cierta desmotivación del personal debido a la falta de interés por parte del Departamento de Recursos Humanos. En consecuencia, surge en la organización la necesidad de diseñar un plan de sucesión que permita identificar y, a su vez, vincular a los altos potenciales y optimizar los recursos de la organización.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de sucesión al Departamento de Recursos Humanos, donde se vinculen a través de las habilidades y competencias, a los colaboradores de mayor potencial en Teletica Radio durante el período 2019-2020.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los puestos claves en Teletica Radio en donde se aplica carrera administrativa.
- Determinar la preparación y desarrollo profesional de los colaboradores en Teletica Radio.
- Diseñar un modelo de sucesión a los niveles ejecutivos basado en un enfoque de habilidades y competencias.

## **Justificación de la Investigación**

El plan de sucesión es una herramienta que ayudará a mejorar el planteamiento del desarrollo profesional y la administración del recurso humano dentro de la organización a través de la continuidad de los puestos, facilitando, a su vez, la identificación de los colaboradores que mantengan un alto potencial con el fin de optimizar los recursos y lograr promoverlos a puestos más gerenciales.

Se elabora esta propuesta con el fin de darle a la organización una herramienta que permita tomar en cuenta a los colaboradores con alto potencial para formar parte de un desarrollo de un modelo de sucesión que les permita optar por nuevas posiciones y asumir nuevos retos; esto minimizará que los colaboradores se sientan desmotivados o bien decidan buscar otras alternativas laborales y hasta incluso abandonar la organización.

Es importante realizar un análisis de las necesidades con las que cuenta la organización para así acometer las medidas necesarias y tomar las mejores decisiones sin que estas afecten al colaborador. En este aspecto es necesario clarificar las expectativas, tanto de desarrollo personal como profesional, para así plantear la teoría de la sucesión y darles continuidad laboral a los colaboradores que están dentro de la organización y, a su vez, evitar que exista esa rotación del personal o inestabilidad en los colaboradores.

A pesar de que el Departamento de Recursos Humanos vela por todas las unidades de negocio desde hace muchos años, no existe un plan de desarrollo formal dentro de la empresa que le permita verificar el talento que hay dentro de la organización, es por esta razón que se busca implementar el modelo de plan de sucesión para evitar la salida de algún miembro clave en un momento determinado, lo cual afectaría el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como los planes y el presupuesto establecido.

Contar con un plan de sucesión permite asegurar, en un momento dado, la continuidad de la organización, estableciendo bases fuertes para crear un proyecto claro y transparente que busca definir los criterios y requerimientos deseables para reunir a los candidatos que cumplan con el perfil sucesor. De esta manera se asegura el considerar a los posibles sucesores que tengan las habilidades y competencias para optar por una posición más

ejecutiva, lo cual fortalecerá la motivación y retención del personal clave en la organización y así reducir el impacto en los cambios de dirección de la organización.

Este proyecto permitirá anticiparnos a grandes cambios o carencias que afectarán en un momento dado a la organización, es por este motivo que se debe buscar la permanencia, el crecimiento y la continuidad de los colaboradores a través del tiempo, obteniendo de ellos mismos un personal con mayor conocimiento de la empresa, capacidad de aportar mejores ideas, personas más involucradas en el desarrollo técnico y profesional de la organización para así lograr una empresa consolidada y bien estructurada que anhela retener capital humano de alto potencial. Por lo tanto, ¿Cuál es el plan de sucesión a implementar en Teletica Radio?

### **Antecedentes de la Investigación**

En muchos países, los planes de sucesión siempre han existido y seguirán presentes, aunque no en todas las empresas estos planes sean puestos en práctica, es por esta razón que se decide abordar con el Departamento de Recursos Humanos una mejor planificación de la sucesión y la relación con las competencias de los colaboradores, así como los elementos necesarios para que la planeación funcione eficazmente.

En Teletica Radio el cambio generacional ha afectado de manera drástica. Al ser una empresa familiar se ha dado la sucesión en el campo familiar, mas no en el campo profesional con los colaboradores. Por tanto, se hará la propuesta para poder lograr en la organización una proyección fuerte con empleados que cuenten con alto potencial y a su vez tengan conocimientos y raíces fuertes con la organización.

En este proceso se incluyen aspectos importantes que permiten analizar más detalladamente el plan de sucesión, así como la definición, los modelos de sucesión existentes, consideraciones generales de la organización, los objetivos a perseguir, organigramas de reemplazo y los candidatos elegidos a suceder.

La competencia ha alterado las estrategias empresariales y de planificación, por lo tanto, el éxito o el fracaso de una organización va a depender de su recurso humano, de su motivación y de la eficacia que tenga para realizar sus tareas.

En los años recientes, los encargados de la planeación de sucesión dentro de la organización se han enfocado en iniciar cambios más competitivos lo cual no permiten dar oportunidad a aquellos colaboradores que tienen años de trabajar para la misma organización, así como las habilidades para optar por otros puestos más gerenciales.

### **Antecedentes Nacionales**

La investigación de Cascante, Castro y Saborío, estudiantes de la UCR optando por un grado de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema *Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtis Wright Costa Rica 2014*, tiene como objetivo elaborar una propuesta en donde se dé el desarrollo y el fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos, con el fin de generar un valor agregado a la organización dándole continuidad y oportunidad a los colaboradores, incentivándolos a mejorar para optar por mayores accesos dentro de la organización.

Se puede concluir que la empresa va enfocada a hacerle frente a la gestión del cambio y a la planificación de los diferentes programas de desarrollo personal, los cuales permitirán mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores para así poder afrontar los cambios y adecuarse a nuevas responsabilidades, vinculando su mayor potencial dentro de los puestos a suceder.

Según Rojas (2018), de la Universidad Hispanoamericana, en su investigación titulada *Los Procesos De Desarrollo De Carrera Y Planes De Sucesión Y Su Influencia En La Motivación De Los Empleados Del Banco De Costa Rica En La Zona Comercial Guadalupe Durante El II Semestre, 2017*, que tiene como objetivo evaluar los procesos de carrera, así como los planes de sucesión y la vinculación que esto tenga con la motivación de los empleados, se deben definir bien claros los objetivos con el fin de ver la realidad de las cosas tal como lo indica Bernal (2016) y así detectar la necesidad que se tiene de elaborar un plan de carrera dentro de la organización, enfocándose en el proceso de búsqueda de los candidatos adecuados al perfil solicitado.

De esta investigación se concluye que es necesario como Departamento de Recursos Humanos analizar ese tipo de planes, tanto de carrera como de sucesión, para así poder ofrecer a los colaboradores oportunidades de mejora dentro de la organización. Con el fin de que se sientan motivados para optar por nuevas oportunidades y que estén capacitados para lograr la orientación al logro de los mismos objetivos de la organización y estos vayan dentro de una misma línea; así se procura darle continuidad al negocio y, además, se pueda implementar los planes de sucesión que procuren la excelencia de los posibles candidatos.

La investigación de Juan Carlos Jiménez, Hernán Piedra y Diego Zamora, que opta por una maestría en Dirección de Empresas del Tecnológico de Costa Rica: *Gobierno Corporativo, Profesionalización y Plan de Sucesión para la Empresa ATAI de Tibás Ltda. 2017*, tiene como objetivo elaborar un plan de sucesión que facilite la continuidad de la empresa en caso del retiro de alguno de los miembros de la familia, ya sea planeado o bien por algún imprevisto, lo cual contempla que exista una delegación por parte de los miembros de la organización sobre cuáles son las responsabilidades y otras funciones operativas.

De esta investigación se concluye que a pesar de haber una jerarquía formal dentro de la organización familiar, no existe un plan de sucesión por el cual optar en caso de requerir un posible sucesor para un puesto determinado. Por lo tanto, los colaboradores se sienten desmotivados al no contar con esos incentivos de crecimiento profesional donde puedan explotar su mayor potencial, permitiendo a la empresa renovar sus conocimientos y darle frescura a la imagen de la organización.

La organización no ha programado, ni a corto ni a largo plazo, realizar un proyecto de sucesión en su empresa, es por esta razón que la familia debe delegar funciones a sus colaboradores con el fin de ir implementando optar por procedimientos más operativos, capacitaciones para los empleados y algún tipo de promoción que motive a los colaboradores de esta organización.

La investigación de Chavarría (2017), estudiante de Postgrado de la Universidad de Costa Rica, *La Evaluación del Desempeño del Talento Humano en el Poder Judicial 2017*, tiene como objetivo reconstruir la trayectoria de la evaluación del desempeño del talento

humano, con el propósito de identificar el mayor potencial de los colaboradores, incorporando un enfoque orientado a resultados que permita vincular las etapas por las cuales se debe darle seguimiento al desarrollo de competencias.

Moscoso (2007), en su investigación para optar por la Maestría en Dirección de Empresas titulada: *Plan de sucesión para la empresa industrial*, tiene como objetivo definir el plan de sucesión para la empresa TUCSON con base en un modelo de competencias. Busca identificar al personal con alto desempeño y alto potencial, mediante una evaluación de competencias tanto organizacionales como técnicas.

Por lo tanto, la investigadora concluye que la sucesión hace referencia a detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar dentro de la organización.

Castro (2016), en su investigación para optar por la Maestría en Gestión de personas y Dinámica organizacional titulada: *Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria 2016*, basada en el plan sucesivo de cargos críticos, tiene como objetivo definir la línea de la sucesión de los cargos críticos tomando en cuenta un factor importante como lo es el liderazgo. De aquí que se debe tomar en cuenta un historial de procesos dentro de los cuales se evalúe el desempeño profesional de los colaboradores, para así potencializar positivamente desde el ámbito organizacional, así como el comportamiento y las percepciones que se tienen a la hora de ejecutar el liderazgo.

Dicha investigación logra recalcar que para la implementación de un plan de sucesión, ya sea en cargos críticos, profesionales o bien ejecutivos, es necesario tener un compromiso organizacional, el cual permite llevar a cabo cualquier proceso. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta la productividad que tengan en la empresa los colaboradores, así como el liderazgo y el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización para ser tomado en cuenta dentro del proceso de sucesión.

Es por esto que el colaborador se compromete con la organización dentro del ámbito profesional a tener más integración con la compañía, para optar por puestos claves dentro de la organización.

### **Antecedentes Internacionales**

Calderón (2017), en su investigación *Planes de sucesión de cargos técnicos departamento de operaciones Enap Refinerías Aconcagua 2017*, tiene como objetivo identificar a los empleados con alto desempeño, lo cual es de gran interés porque requiere de desarrollo y apoyo para mejorar su rendimiento, ya sea en el mediano y largo plazo, para ser reubicado dentro de un cargo propenso a suceder; proponer un plan binomial donde se mezclen las habilidades y competencias dentro de la gestión del talento según las necesidades de la organización, así como el perfil de competencias con el que cuenten los colaboradores.

Se puede concluir sobre este proyecto que el objetivo de implementar estos procesos de sucesión dentro de la organización es retener y desarrollar a todos aquellos colaboradores que cuenten con características positivas y que posean capacidad para desarrollar nuevas habilidades para que el Departamento de Recursos Humanos sea capaz de reconocer quiénes son los candidatos que están realizando su trabajo de manera eficiente para tomarlos en cuenta en los planes de sucesión o bien ubicarlos en los cuadros de reemplazo.

La investigación de Medina (2018), *Diseño de un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción 2018*, tiene como objetivo elaborar una propuesta formal de formación de competencias para la sucesión en puestos claves a partir del diagnóstico de la organización. Por lo tanto, la administración del recurso humano consiste en la planeación, organización y el desarrollo de técnicas que sirvan para promover el desempeño del personal dentro de la organización con el fin de obtener metas organizacionales.

La conclusión a la que llegó el autor de la investigación es que se debe incrementar en la organización un plan de formación que permita analizar más las competencias y habilidades de los colaboradores, con el fin de incrementar el potencial de los mismos; una

vez de que sean detectados se pueden ir incorporando a la lista de los posibles candidatos a suceder, manteniéndose dentro del enfoque de la gestión del recurso humano.

La investigación presentada por Campos, Rodríguez y Orietta (2015), estudiantes de la Universidad del Pacífico que están optando por el grado académico de Magister en desarrollo organizacional y desarrollo de personas, se titula *Plan De Desarrollo De Carrera Aplicado A Una Empresa De Sector Ingeniería, Nivel Mando Medio A Gerencial*. Tiene como objetivo proporcionar a los empleados oportunidades de crecimiento donde los colaboradores puedan optar por otros cargos gerenciales, tomando en cuenta lo relacionado a sus habilidades, conocimientos, aptitudes y competencias dentro de la organización para realizar un plan de carrera, el cual les permita surgir dentro de la organización contando con su alto potencial para desarrollar nuevas habilidades y optar por puestos claves que le permitan crecer profesionalmente.

Se concluye que, dentro de la organización, es fundamental ir implementando los planes de carrera que, aunque no es directamente lo que va relacionado al plan de sucesión, permite ir formando personas con nuevas capacidades y vinculando su potencial a las necesidades de la organización. Por esta razón se requiere que la organización sea capaz de crear un plan de carrera dentro de la empresa para ir implementando un desarrollo profesional e ir orientándolo a darle continuidad dentro de la organización.

La investigación de Casma (2015), de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, para optar por el grado de Magister en Administración de Empresas, *Relación de la Gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Sucro – Lima en el año 2015*, tiene como objetivo crear una relación de la gestión del talento humano por competencias, así como el desempeño laboral de los colaboradores en donde deja de lado el enfoque tradicional para poder profundizar las actitudes laborales. Se menciona que el talento humano se basa en los conocimientos, estudios, capacitaciones, habilidades y desarrollo de potencial dentro de la organización; se explica la importancia de la retención del talento así como el desempeño laboral de los colaboradores. Estos resultados coinciden con Fernández y Baeza (2001) en su investigación sobre la capacitación y el desempeño laboral, donde explican que toda preparación y capacitación siempre van a estar relacionadas con un mejor desempeño laboral.

La anterior investigación logra recalcar que la gestión del talento influye de manera positiva dentro del desempeño profesional de los colaboradores haciendo uso de un plan de desarrollo de potencial para alcanzar las metas trazadas por la organización; es por esto que se debe motivar al personal a mantener continuas capacitaciones para enfrentarse a nuevos retos.

### **Proyecciones de la Investigación**

Se identificará en la organización cuáles serán los puestos claves en donde se aplique carrera administrativa, con el fin de extraer lo mejor de cada uno de los colaboradores para así lograr alcanzar las metas organizacionales manteniendo personal adecuado y calificado. De esta forma, mantener una relación fuerte con el colaborador, tomando en cuenta su potencial para poder desarrollarlo de manera que este se sienta motivado dentro de la organización y pueda dar lo mejor de sí con nuevas y mejores oportunidades de crecimiento.

Se determinará en el Departamento de Recursos Humanos de Teletica Radio la preparación y el desarrollo profesional de los colaboradores, con el propósito de crear el crecimiento y autorrealización, así como la vinculación de un plan de carrera con el fin de acceder a mayores oportunidades laborales dentro de la misma organización, donde se verán beneficiadas ambas partes maximizando su potencial.

Se diseñará en el departamento de Teletica Radio un modelo de un plan de sucesión en donde se pueda vincular a los colaboradores con alto potencial desarrollando al máximo sus competencias; así como descubriendo sus intereses y habilidades para optar por la preparación de los colaboradores para las vacantes derivadas ya sea por renovación, jubilación o algún imprevisto que se de en la organización. Dicho plan radica en el proceso de continuidad de la organización al cual todas las empresas se enfrentarán en determinado momento con el fin de prevenir situaciones que puedan afectar la toma de decisiones dentro de la empresa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### **Televisora de Costa Rica S.A.**

En octubre de 1958 se firmó el histórico acuerdo que dio origen a Televisora de Costa Rica S.A., Teletica Canal 7. El Lic. Mario Echandi, Presidente de Costa Rica, tomó la decisión de conceder licencia a la televisión privada.

Dos hombres fueron sus grandes precursores: en el área de los negocios, el empresario René Picado Esquivel y en el área de la electrónica, el ingeniero Carlos Manuel Reyes. El 9 de mayo de 1960, nació Canal 7, la primera compañía de televisión de Costa Rica, fundada por ellos.

Desde su primer día en el aire, sus objetivos fueron: informar, educar, entretener, estimular el arte, la cultura y alentar un mayor desarrollo comercial mediante la actividad publicitaria.

Canal 7, se integró también a las transmisiones vía satélite en esa década memorable. La más recordada de todas fue la transmisión del momento en que el primer ser humano llegó a la Luna, el 20 de julio de 1969. Se calcula que 600 millones de personas vieron esa transmisión en todo el mundo. En 1963, fue instalada la primera unidad móvil que permitía ampliar los programas en vivo, fuera del estudio. Asimismo, se comenzó a utilizar la videograbadora, la cual permitía grabar programas antes de ser transmitidos. También para finales de los sesenta se empezaron a producir las primeras series nacionales, algunas de las cuales se prolongaron hasta la década de los noventa.

Junto a los programas de entretenimiento también surgieron los noticieros. Telenoticias se fundó con sistemas muy sencillos de transmisión de noticias. La televisión ha cambiado radicalmente y las nuevas tecnologías la han modernizado rápidamente.

A principios de los ochenta se empezó a comercializar el sistema de transmisión por cable: aumentaron las opciones y hoy la televisión transmite desde eventos deportivos, series de entretenimiento, cultura, hasta programas educativos y científicos.

Han pasado 90 años del surgimiento del primer televisor. Aparece, entonces, el ser humano de la era de la televisión, un ser humano que según se calcula ve en promedio tres horas de televisión por día. La televisión está presente en la sociedad de hoy, el público se identifica cada vez más con los personajes y programas de la televisión que cada día entran en sus casas. Hoy el mundo se encamina a nuevas tecnologías de transmisión de imágenes.

### **Definición del Negocio**

Televisora de Costa Rica S.A., es una empresa dedicada al servicio en telecomunicaciones al pueblo costarricense, en la actualidad, gracias al avance en la tecnología su señal llega a países vecinos. Esta empresa a través de los años ha ido incursionando en el negocio de las telecomunicaciones, y hoy brinda servicios en telefonía móvil e internet. Teletica Radio como unidad de negocio cuenta con el respaldo de Televisora de Costa Rica.

### **Misión**

Somos una empresa de servicio, que busca la excelencia día a día. Existimos para informar, entretener y compartir con nuestra teleaudiencia. Nos esforzamos por estar “SIEMPRE CON USTED” buscamos satisfacer gustos y necesidades del pueblo costarricense.

### **Visión**

Nuestra visión es crecer tecnológicamente y adaptarnos a los cambios de necesidades y preferencias de nuestra teleaudiencia de una manera responsable y sólida.

### **Valores**

Televisora de Costa Rica tiene creencias, valores y respeto por el pueblo costarricense, que han caracterizado la empresa a través del tiempo. Se identifican con los valores que más se incorporan a su estilo de vida y trabajo.

-Respeto: Soy respetuoso cuando reconozco al otro como un ser diferente a mí y reconozco en él la dignidad. Soy respetuoso cuando cumplo la ley de oro de tratar a los demás como me gustaría ser tratado.

-Compromiso: Es un valor de mucha importancia ya que nos permite lograr los objetivos con gran entusiasmo permitiéndonos conseguir todo aquello que nos proponamos superando cualquier obstáculo.

-Dominio Propio: Es aquel que nos permite poder controlar tanto las emociones como las acciones y no permitir que ellas nos controlen a nosotros. Esto es un valor que nos permite obtener éxito en la vida.

-Entusiasmo: Es la actitud que se utiliza para hacer mejor las cosas y poder enfrentar las diferentes situaciones con alegría.

-Gratitud: Significa demostrar con mis acciones lo aprendido en la vida personal para ser agradecido con las personas y poner de nuestra parte y ser mejores cada día.

-Honestidad: Es una cualidad humana que nos permite actuar de acuerdo a como se debe y se piensa. Es aquello que nos permite sembrar confianza en uno mismo, así como aquellos que están en contacto con nosotros.

-Lealtad: Permanecer leal es una de las cualidades más honorables y respetables de cualquier ser humano; la lealtad es acompañada del compromiso con otra persona en las buenas o en las malas, sin importar las condiciones.

-Orden: Es una cualidad positiva en una persona, es un valor que nos permite ser consistentes en lo que hacemos y mantenernos organizados con lo que tenemos.

-Perseverancia: La perseverancia es un esfuerzo continuo que nos permite alcanzar lo que nos proponemos y a su vez nos permite buscar las soluciones a toda aquella dificultad que pueda surgir.

-Servicio: Es el sentido alto de colaboración para hacer la vida más llevadera sin esperar nada a cambio.

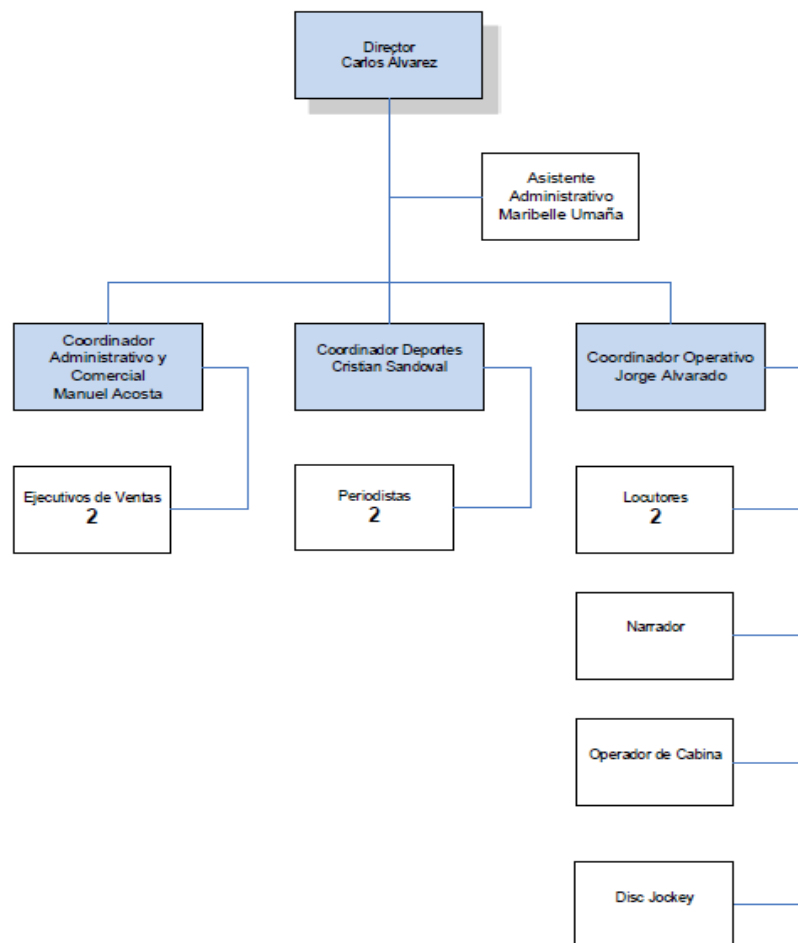
### **Tamaño de la empresa**

Televisora de Costa Rica S.A. está integrada por 550 empleados. Las oficinas de esta empresa están ubicadas en Sabana Oeste, frente al Estadio Nacional, Edificio Rene Picado. Teletica Radio está conformada actualmente por 15 empleados en esa unidad de negocio.

## Estructura de la Organización



### Televisora de Costa Rica Organigrama Teletica Radio (Marzo 2019)



### Planeación de Sucesión

La planificación de la sucesión es el procedimiento por el cual la empresa busca identificar los empleados que tengan un mayor potencial para así poder ser capaces de ocupar puestos claves cuando estos queden vacantes por algún motivo. Dentro del proceso de planeación de la sucesión se establece que esta es un proceso continuo que busca identificar tanto las habilidades como las competencias para así optar por una serie de procesos, tales como la evaluación de las capacidades, el desarrollo de los empleados, para poder retener los

más talentosos y a su vez puedan darle continuidad al liderazgo en aquellos puestos claves donde sean requeridos.

La planeación de la sucesión es parte de un proceso de reclutamiento que permite, con el tiempo, ir desarrollando habilidades, crear un programa de formación y capacitación para que puedan irse formando dentro de la organización para alcanzar la misión y visión de la empresa. Por esta razón, es importante tener claras las metas, así como los objetivos a largo plazo, con el fin de identificar las personas y darles un continuo desarrollo para ir sustituyendo las actuales posiciones por diferentes razones, como podrían ser: jubilación, renuncia, promoción o bien la creación de una nueva vacante.

Alles (2007), menciona que entre los principales objetivos de los planes de sucesión se pueden citar:

1. Favorecer la retención del personal clave en la organización

En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor, en ese momento se le hace una contraoferta, que supera el salario y a veces también el nivel del puesto o de las responsabilidades. Esta práctica empresarial ocasiona inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- Desajustes en la compensación de la compañía.
- Promesas que luego no se pueden cumplir.
- Fracaso en la retención del empleado.
- Efecto “contagio”: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.

La existencia de planes de sucesión, en la mayoría de los casos, no conforma un elemento decisivo para que un empleado decida permanecer en la organización o bien decida irse de la misma. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que, dentro de los planes existentes que se llevan a cabo profesionalmente, el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, si no existe un plan de carrera definido y las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), cuando se realiza la contraoferta, no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar las consecuencias. Será complicado definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes.

## 2. Asegurar la continuidad gerencial

Cuando un gerente renuncia o llega a la edad de retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, así se hace en muchas ocasiones. Sin embargo, las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado subsistemas de recursos humanos o de capital humano, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado a un sucesor para todos los puestos claves. Pero no siempre esto es así. Muchas compañías tienen “vacíos gerenciales” y, llegado el momento de nombrar un nuevo gerente, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiado seguros de que esa opción sea la mejor.

## 3. Posibilitar el desarrollo y la realización del personal

Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupa, sería la combinación de un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando, a su vez, satisfacción al empleado. Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

- El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- La empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión

Los planes de sucesión son los que garantizan que se mantengan los puestos claves, buscando preparar a los empleados para optar por un nuevo cargo o un cargo más directivo que quede vacante; esto con el fin de detectar el talento de los colaboradores para ir desarrollando sus habilidades y potenciarlo al máximo para que asuma nuevos retos (p.57).

## **Plan de Sucesión**

Como parte de la implementación de un plan de sucesión en la organización es necesario conocer aspectos que permitan involucrar al personal o los candidatos a relacionar dentro del plan de sucesión.

Alles (2009) define Plan de Sucesión como:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. (p.120)

Además, Alles (2009) afirma que diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la compañía desea prevenir algún tipo de eventualidad, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales, como que un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o bien sea por proyectos personales como, por ejemplo: para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa.

En este programa se busca identificar los puestos claves dentro de la organización, aquellos que cuenten con habilidades y competencias que hagan la diferencia a nivel de actitud, eficiencia y responsabilidades.

Dentro del programa es necesario identificar los candidatos claves con el fin de darle continuidad a la organización sin darle razón para que este crea que el puesto lo ocupará en corto plazo, es por esto que se debe recordar que los planes de sucesión son aquellos que buscan prever algún tipo de eventualidad que suceda dentro de la organización, tomando en cuenta que puede ser alguna enfermedad, fallecimiento o incapacidad de una persona o bien algún colaborador de algún puesto gerencial que decida renunciar a la organización por una nueva oportunidad.

En otras palabras, se puede decir que los planes de sucesión hacen referencia a programas que se logran hacer dentro de la compañía con el fin de planear con tiempo de anticipación acciones que permitan tener preparados a futuros candidatos a suceder.

Para la implementación de un plan de sucesión es necesario tener en cuenta cuáles son los puestos que van a ser tomados para la sucesión, sin perder de vista los objetivos y las competencias que se requiere para ocupar el puesto. En cuanto a la propuesta se debe:

- Identificar las habilidades y competencias para crear un plan de sucesión
- Planificar cuáles son los puestos claves a sucesión
- Buscar por el desarrollo profesional y la retención del talento dentro de la organización
- Valorar cuáles son las actuales necesidades de la organización para optar por el plan de sucesión

Dentro de los beneficios que se pueden contemplar a la hora de aplicar planes de sucesión se mencionan las siguientes:

- Fortalecer la estrategia empresarial
- Gestionar la continuidad laboral a nivel de recursos humanos
- Aplicar estrategias para lograr la promoción interna y profesional
- Motivar a los colaboradores a tener un mejor clima organizacional
- Direccionar los planes de carrera y de sucesión

Entre los principales principios para la Elaboración de un plan de sucesión están:

#### 1. Responsabilidades del Plan de Sucesión

Se describen todas las responsabilidades necesarias para la implementación del plan de sucesión.

## 2. Identificación de las necesidades de la organización y puestos clave

Se busca poder definir las necesidades de la organización con respecto a los puestos claves con el fin de ir identificando los posibles sucesores que cumplan con el perfil solicitado para dicho puesto. Se debe tener definida una estrategia y definir los puestos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

## 3. Identificación de habilidades y competencias clave

Una vez identificadas las necesidades del negocio es necesario determinar el proceso de identificación de los puestos claves de la compañía, así como las habilidades y competencias con las que cuentan ellos para cumplir con el modelo de sucesión establecido a largo plazo.

## 4. Identificación de candidatos

Una vez descritas las habilidades y las competencias clave se inicia la búsqueda de los candidatos para cada puesto clave evaluando las competencias solicitadas para cada perfil contra las competencias de cada candidato.

## 5. Plan de desarrollo de candidatos

Una vez identificados los candidatos se elabora el análisis de brechas entre las habilidades existentes y las requeridas por el puesto con el fin de verificar si es necesario elaborar un plan de capacitación para cada uno de los posibles candidatos a suceder.

## 6. Seguimiento y monitoreo del plan de candidatos

En esta etapa se determina que por cada área clave identificada se analiza el listado de competencias que debe tener el encargado del puesto sucesor para cumplir con las estrategias de la organización a un mediano o largo plazo.

## 7. Políticas de selección de candidatos para los puestos clave

En esta etapa final donde se han realizado los pasos anteriores, se definen las políticas internas de la organización que deben ser tomadas en cuenta por el candidato sucesor de algún puesto clave. (Cfr.: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas>)

## 8. Sensibilización a la implementación de un plan de sucesión

A través de la implementación de un plan de sucesión el Departamento de Recursos Humanos se puede inferir el perfil profesional de los colaboradores de la siguiente manera:

- Implementar en los colaboradores un proceso de cambio
- Requerir un esfuerzo adicional al candidato debido a que no siempre está preparado para ocupar otros puestos
- Analizar cuál es la responsabilidad que le fue añadida a su puesto actual de trabajo

### **Definir población**

Para definir el tamaño de la población que se determinará dentro del proceso de plan de sucesión debe hacerse una vez contemplada la cantidad de puestos que se vayan a tomar en cuenta a la hora de aplicar un plan de sucesión en la organización.

Para hacer un correcto desarrollo de un plan de sucesión se deben tener claros sus objetivos, así como la identificación de los puestos claves y poder definir quién o quiénes serán los candidatos que van a ocupar un puesto, para cumplir de manera eficiente la misión.

Por lo tanto, dentro del plan de sucesión se debe contemplar que este asegure la continuidad de los objetivos de la empresa, para así garantizar la estabilidad de los colaboradores e ir generando una promoción interna dentro de la organización, así como la igualdad de condiciones entre los diferentes colaboradores que van a desempeñar un puesto.

### **Estimación de Potencial**

Pereda y Berrocal (2018, p.245) definen la estimación de potencial como las estimaciones que sobre el potencial de los empleados hacen los superiores directos con base en los perfiles y niveles de exigencia de los puestos que son más clave. La estimación de potencial busca poder identificar el nivel del puesto más alto que un colaborador pueda alcanzar en su carrera profesional dentro de la organización.

El análisis y la estimación de potencial se centra directamente en el individuo, donde se busca crear una comparación de las características y cualidades del colaborador, con respecto a los requerimientos solicitados por puestos de mayor nivel que pudiera llegar a ocupar o suceder un colaborador dentro de la organización.

### **Objetivos de la Estimación de Potencial**

Entre los objetivos que tiene la estimación del potencial es descubrir el talento adecuado dentro de la organización, tomando en cuenta las aptitudes técnicas que se relacionan directamente con la organización, la conducta que va asociada a la cultura de la organización, todo lo relacionado a los valores personales y las expectativas que se van a medir a corto, mediano y largo plazo.

### **Estimación de potencial dentro de la organización**

La estimación del potencial dentro de la organización es una parte esencial que las empresas deben tratar de detectar para así poder desarrollar el potencial con el que cuentan los colaboradores, con el fin de lograr incrementar su competitividad y hacer que los colaboradores se adecuen a los objetivos organizacionales, donde puedan desempeñar con eficiencia las responsabilidades de un nuevo puesto clave.

### **Identificar individuos con Alto Potencial**

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

Un programa de estos consiste en seleccionar un grupo de personas, en base a criterios concretos y claramente definidos, para luego considerarlos como los preseleccionados para actividades especiales de formación, participación en proyectos especiales, etc. Asimismo, serán las personas a ser consideradas en promociones, planes de sucesión, etc. Según sean sus características y condiciones particulares. (p. 42).

La organización es la encargada de verificar en su portal interno cuáles son los individuos que cuentan con mayor potencial, para así mantenerlos alineados dentro del rango de competencias institucionales con el fin de tomar en cuenta cada una de las características que podría tener un posible sucesor dentro de la organización.

Alles (2007), explica que: “Una vez identificado el individuo se inicia un proceso de selección tomando en cuenta todas habilidades con las que cuenta cada colaborador, así como sus fortalezas y áreas de oportunidad; de esta manera se lleva a cabo un análisis previo, el cual es sometido a una evaluación de desempeño.

#### Identificación y selección del personal con alto potencial de desarrollo

Es necesario identificar aquellas personas que cuentan con un alto potencial que puedan ser parte de los planes de carrera nivel individual, mediante un proceso:

- Analizar siempre los perfiles profesionales, así como los requisitos que se exigen a los encargados de los puestos.
- Analizar individualmente las habilidades de los colaboradores que ocupan puestos críticos.
- Establecer el alto potencial de los colaboradores en función de la adecuación del puesto que tiene actualmente, así como su nivel de desempeño.” (p.169).

### **Análisis de Brechas**

Una vez realizado el análisis completo de evaluación se busca identificar cuál de los colaboradores cuentan con el potencial para poder establecer un plan de carrera, o bien de formación, el cual permitirá tener ya seleccionados los candidatos que serán los posibles sucesores en aquellos puestos claves que la organización tenga establecidos dentro del plan de sucesión.

Es muy importante conocer las necesidades que tiene la organización, porque esto brindará información más clara acerca de lo que se vaya a requerir en los posible sucesores, en quienes se puede contemplar las habilidades, conocimientos así como las destrezas con las que cada colaborador cuenta. Esto desembocará en que, tanto los planes de formación

tengan resultados más concretos a mediano y largo plazo, así como el análisis de brechas entre el perfil del puesto clave y el perfil demostrado por el posible candidato a suceder.

El análisis de brechas busca comparar el perfil de la posición clave y el perfil del candidato, con el fin de medir el potencial que desempeña en sus labores diarias. Además, este análisis permite detectar si existe alguna necesidad de formación que pueda ser desarrollada a través del talento humano. Dentro de los beneficios que aporta este análisis de brechas se puede mencionar:

- Busca empoderar la responsabilidad de crecimiento dentro de la organización con el fin de crear autodesarrollo y automotivación.
- Crea una actitud favorable en el personal de la organización hacia actividades de formación que permitan resolver problemas.
- Busca la correcta evaluación en los puestos de trabajo.

### **Toma de decisiones sobre los individuos con alto potencial**

Dentro de la toma de decisiones de los individuos con alto potencial, para cada uno de los puestos claves, se deben realizar múltiples comparaciones de las competencias en donde se pueden analizar los perfiles de los puestos con el fin de medir el potencial para las posiciones más estratégicas.

Los candidatos con mayor potencial son aquellos que demuestran brechas positivas combinado con un perfil de competencias lleno de habilidades y destrezas que permitan hacer la correcta elección del posible candidato, es por esta razón que, para definir los posibles candidatos sucesores, se realiza el análisis comparativo individualizado con el fin de determinar qué candidato está más capacitado para asumir nuevas responsabilidades.

## Descripción de Puestos

Chiavenato (2007) menciona que la descripción de un puesto “es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen dentro de la organización” (p. 226).

Considera que la descripción de puestos está conformada tanto por factores intrínsecos como extrínsecos, los cuales permiten abarcar una serie de preguntas básicas sobre un puesto, entre las cuales se pueden mencionar: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cómo lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Por qué lo hace?

Los factores intrínsecos definen:

- Nombre del puesto
- Posición del puesto en el organigrama
- Contenido del cargo
- Tareas o funciones

Los factores extrínsecos definen:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

## Puesto

Chiavenato (2000), define un puesto como una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos, tanto los deberes como las responsabilidades que tiene un cargo corresponden a un empleado para ser desempeñado por el mismo y a su vez contribuir al logro de los objetivos de la organización. (p.226)

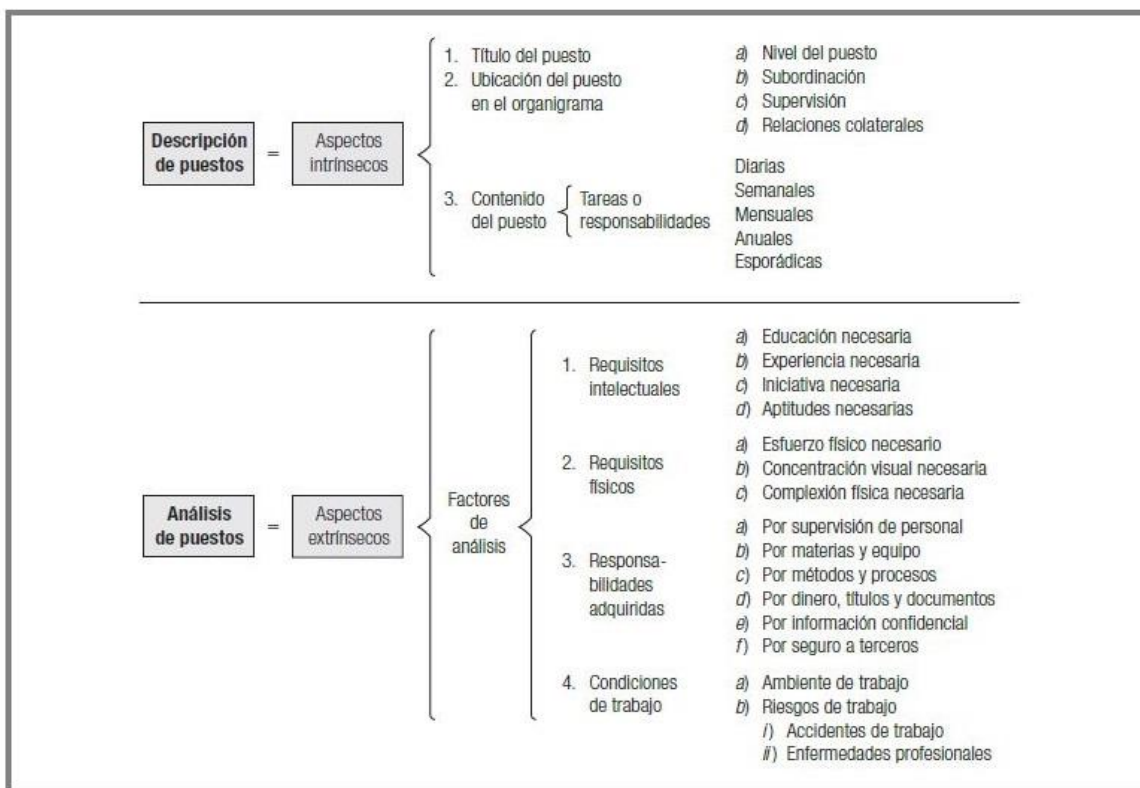
## Análisis y descripción de Puestos

Alles (2009), define el análisis y descripción de puestos como una breve descripción de todos aquellos puestos que integren una organización, asegurando que no haya repetición de tareas y definir cuáles son las que deben ser asignadas a un colaborador.

Entre los elementos de la descripción de puestos e puede mencionar:

- Personas en función del puesto
- Desempeño en función del puesto
- Equidad interna y externa en materia de remuneraciones que se analiza en función del puesto.
- Planes de desarrollo de sucesión se deben confeccionar en función del puesto.

**Figura 1.** Descripción de puestos y análisis de puestos.



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2009).

## Análisis de puesto de trabajo

Alles (2005), indica que el análisis de los puestos de trabajo busca primeramente un análisis previo para luego describir cada cargo, comprender cuáles son los procedimientos que se manejan a nivel de contenido para verificar cuáles son las tareas a desarrollar y verificar qué tipo de personas son las adecuadas para contratarse para una posición vacante. Una vez que las empresas establecen correctamente la descripción de puestos se llegan a facilitar las tareas que tienen mayor relación con el Departamento de Desarrollo Humano.

Los sistemas de gestión de recursos humanos que cuentan con independencia en su evolución, requerirán de las herramientas necesarias para poder ir desarrollando sus normas y políticas. Una de ellas es la creación de perfiles de cargos y el análisis de dichos puestos, ambos son utilizados como base para las diferentes actividades que van relacionadas con el área de administración de recursos humanos.

Dentro de las actividades más cercanas a los cargos se puede mencionar:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y formación
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carreras y planes de carrera

El análisis de cargos permite detectar aspectos humanos y de la empresa de manera que se logre en la organización una motivación y satisfacción laboral hacia el empleado. Se pueden combinar cuatro aspectos a mencionar:

1. Cumplir con los objetivos que se buscan en el cargo clave
2. Maneras de hacer más eficaz el trabajo desde una perspectiva de satisfacción laboral
3. Adaptación al tipo de cargo, a la persona que lo desempeña, combinando aspectos físicos y mentales

4. Participación del personal para poder motivarlos y crear en ellos una forma de mejorar sus funciones en el cargo.

Dentro de los beneficios más importantes con los que cuentan las organizaciones para realizar el correcto análisis de cargos, están:

Beneficios de un programa de descripción de cargos

- Posibilita la clasificación y comparación de cargos logrando así una comparación equitativa en el tema de compensaciones.
- Herramienta clave para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Con la descripción de cargos es mucho más accesible y sencillo poder desarrollar, capacitar y entrenar al personal que va a hacer requerido para un puesto clave.
- Define un rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital para los planes de sucesión.

Finalidad del análisis de puestos.

Para que la organización logre continuar con el manejo de su rentabilidad, productividad y consolidación en el mercado, es indispensable contar con un personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa. Esto se logra al contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios para optar por puestos de confianza o puestos claves que le permitan tener un mejor desempeño y mayores oportunidades laborales.

De esta manera, se puede argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la oportunidad de contar con todos los conocimientos, habilidades e información relativa para cada uno de los cargos. Además, el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto clave, lo cual facilitará en un futuro todo el proceso de reclutamiento, donde se pueden mencionar selección, contratación, inducción y capacitación del personal al puesto requerido.

### Objetivos del análisis de puestos

- Verificar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para delimitar responsabilidades.
- Contribuir a la correcta realización de las labores asignadas a cada colaborador y propiciar el buen desempeño en el trabajo.
- Ser mediador a nivel de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones para que se vaya adaptando a los nuevos objetivos de la organización.
- Permite a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos y que entiendan cuáles son sus tareas.
- Facilita el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

Los perfiles de puestos permiten identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las organizaciones. Permiten identificar las aptitudes, habilidades y destrezas que son fundamentales para un buen desempeño y la ocupación de un puesto clave, asegurando que se cumplan junto con las necesidades que tiene la organización.

### **Administración de Recursos Humanos**

Una empresa está conformada por muchos factores relevantes que hacen que funcione y se desarrolle como tal, sin embargo, el recurso humano con el que cuenta, es el elemento más importante y principal dentro de la organización. Chiavenato (2009), señala: “Las personas son el capital humano y el principal activo más importante de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.” (p.11).

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención; valorando así sus conocimientos y habilidades buscando la manera de elevar al máximo su potencial e incentivándole a querer aprender más.

De esta manera, la administración y gestión de los recursos humanos de la empresa, debe estar dirigido por personas específicas en el área, que tengan la preparación y el conocimiento adecuado para realizar tan importante labor, utilizando políticas y prácticas para dirigir a las personas dentro de una empresa y cumplir con las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa, evaluación, seguridad y salud ocupacional.

Chiavenato (2009) menciona los objetivos de la administración de los Recursos humanos (p.11-13):

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso, el segundo es brindar reconocimiento, y no solo el apoyo monetario.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

## **Planificación de los recursos humanos**

Según Chiavenato (2008), señala que la planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica que debe elaborarse bien la estrategia para así poder entrar en acción. Dicha estrategia se enfoca en generar estabilidad dentro de la organización para darle continuidad a la misma. (cfr. p. 76).

La planificación estratégica tiene como función integrar a la organización con los colaboradores con el fin de lograr que la empresa funcione correctamente para poder adquirir una ventaja competitiva; por lo tanto, es necesario tomar en cuenta los factores que intervienen dentro del área de recursos humanos, se pueden mencionar: evaluación del desempeño, valoración del alto potencial, formación y desarrollo profesional, planes de carrera y los planes de sucesión.

## **Preservación del talento humano**

Debido a la gestión estratégica del talento humano hay funciones y procesos que son necesarios para la gestión, la producción y prevención de riesgos laborales. Por esta razón surge la necesidad de crear estrategias organizacionales, así como el cumplimiento de objetivos que permitan retener el capital humano, surge una necesidad real al momento de cumplir con sus objetivos, que es retener el capital humano.

Ángel Baguer (2009) sostiene que en las organizaciones la cultura de la retención consiste en aumentos salariales o retribuciones que funcionan como beneficios para el colaborador, pero esto al día de hoy ya ha cambiado. Los empleados creen importante, además, una serie de aspectos que hacen que un colaborador permanezca en la organización. Se pueden mencionar algunos:

- Una conciliación entre la vida laboral con la vida familiar.
- Programas de formación y de carrera profesional.
- Un buen clima organizacional.
- La actitud de los líderes hacia sus colaboradores.
- Excelente comunicación.

La verdadera importancia de retener el personal que está dentro de la organización es lograr que las personas tengan una continuidad laboral donde puedan crecer profesionalmente, debido a que de querer retirarse, a la empresa le dificulta encontrar reemplazos efectivos, lo que ocasionaría un gasto mayor para la organización. Por eso se debe tratar de generar en los colaboradores, que sean atraídos por el talento dentro de la organización, planes de formación y de carrera y así elevar su potencial al máximo.

Las buenas prácticas de la gestión humana de las diferentes organizaciones son eficaces a la hora de retención del personal, debido a que aportan un valor agregado a la organización. Esto conlleva un resultado con un impacto positivo debido a la propuesta de retención que permite mejorar los aspectos organizacionales, así como generar en los colaboradores mayor seguridad en su empleo, formación amplia, una retribución alta dependiendo de qué tan altos y exitosos sean sus resultados.

Asimismo, al fomentar un desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización, se logra que este crezca y perfeccione cada vez más en sus habilidades; se le brinda una oportunidad de crecimiento y de asumir nuevas responsabilidades, a la vez de ser mejor remunerado, siempre y cuando esté preparado para dicho puesto.

Una vez creada esta concepción del desarrollo profesional del personal surgen los planes de formación o carrera incorporados los planes de sucesión que permitan retener el personal clave de la organización.

### Retención del Talento

Chiavenato (2007), menciona que “La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.” (p. 275).

Este sistema de retención involucra, como se mencionó anteriormente, remunerar a los colaboradores, ya sea mediante premios e incentivos, prestaciones y servicios sociales; también involucra seguridad en el trabajo, de manera tal que el colaborador se sienta en un ambiente de trabajo agradable con condiciones que le favorezcan para sus labores diarias.

Según un artículo publicado por Accenture, una compañía de consultoría de gestión, no hay una norma o receta universal para la retención del talento, la estrategia dependerá de las necesidades y prioridades de la organización (Velasco, 2010): “cuanto más personalizada sea la estrategia de retención, más probabilidades tendrá de que el talento clave continúe, un año más, ligado a su organización.”

Algunas de las iniciativas que podrían ayudar a las organizaciones a lograr retener el personal clave son:

1. Crear un buen clima laboral, con líderes que sean capaces de crear en el personal la confianza y el logro de objetivos de los colaboradores para evitar que ellos busquen otras opciones laborales. Para contar con jefes orientados a la retención, Velasco (2010) sugiere dos estrategias: contar con programas de desarrollo de liderazgo y ampliar la red de contactos del colaborador, es decir que, a más de su jefe directo o funcional, pueda contar con un líder en la organización.
2. Ofrecer salarios más acordes al mercado, así como tener paquetes de remuneraciones más competitivos.
3. Contratar candidatos con el perfil requerido para cada cargo clave, que tengan claridad de cómo realizar sus tareas, así como sus responsabilidades y, que la empresa les brinde una buena inducción que les permita integrarse rápidamente a la cultura organizacional de la empresa.
4. Buscar propiciar el equilibrio entre la vida personal y la vida familiar.
5. Compartir información de cómo está actualmente la empresa.
6. Brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, sea a través de promociones internas o buscando que los colaboradores se integren en proyectos corporativos.
7. Fomentar las relaciones interpersonales.

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

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

Para la vinculación de los empleados con alto potencial es necesario basarse en una estrategia de recompensa total.

#### Estrategia de Recompensa Total

La forma de gestionar la recompensa ha evolucionado a lo largo del tiempo según han cambiado las características y aspiraciones de las empresas y de los trabajadores, es por esto que ha pasado a considerarse estratégica, no solamente por su importancia económica, sino por su incidencia en otros aspectos de la organización. La forma de compensar al personal es un instrumento clave no sólo en las políticas de recursos humanos, sino también para la propia estrategia empresarial. En este sentido, las empresas son cada día más conscientes de que, actuando en este campo, pueden contar con los mejores profesionales (Marcos, 2011) y mejorar su rendimiento al actuar sobre el comportamiento de los trabajadores y su satisfacción laboral (p.45).

Ejecutarla de forma eficaz incrementa la ventaja competitiva de una organización, mientras que lo contrario significa perder talento, tiempo, dinero y nuevas oportunidades, es por esto que debe estar verticalmente alineada con las estrategias del negocio, y también debe estar horizontalmente integrada con otras estrategias de recursos humanos para alcanzar consistencia interna.

Además, es crítica para diseñar las claves en una organización que desee atraer, retener y motivar su fuerza de trabajo para agregar valor a la empresa y mejorar la productividad.

Asimismo, debería incorporar técnicas y prácticas, considerando la etapa de crecimiento de la empresa, el ambiente interno y externo, adaptarse a posiciones específicas y categorías de empleados (León, 2013).

Para hacer una Estrategia de Recompensa Total, es necesario que se concrete a través de un instrumento que clarifique todos los elementos que se ofrecerán a los colaboradores, un Modelo de Recompensa Total.

### Modelo de Recompensa Total

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad. Este principio de equilibrio entre costes y capacidad de atracción y retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación (León, 2013, p.42).

A continuación, se muestra uno de los modelos de Recompensa Total más reconocido en el mundo laboral.

### Modelo Towers Watson

Este modelo apunta a la necesidad de enfocar la gestión de las recompensas de los empleados de una empresa desde un punto de vista global. Considera tres elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño y desarrollo de carrera y ambiente laboral.

La Recompensa Total es un componente clave de la Propuesta de Valor al Empleado y proviene directamente desde la estrategia del negocio.

**Figura 2.** Modelo de Towers Watson.

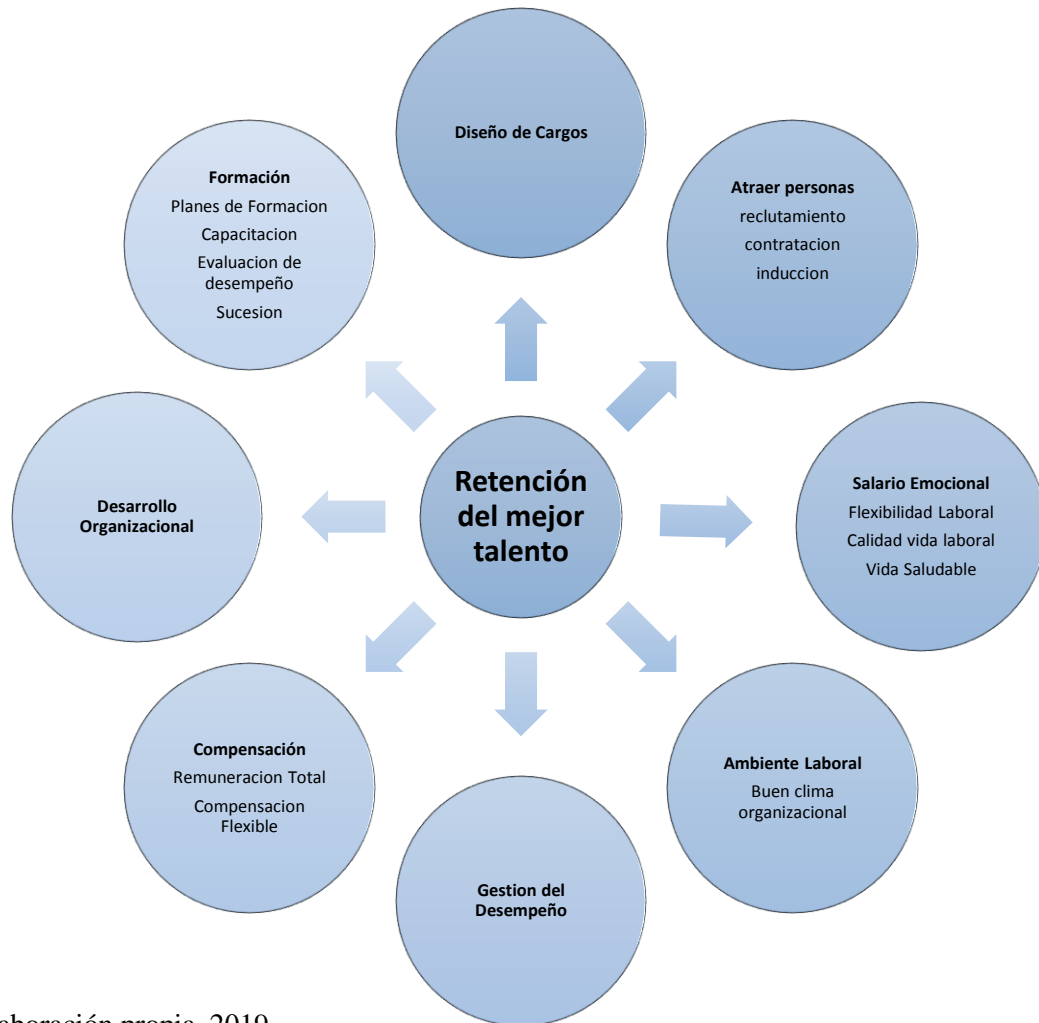


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Reemplazo de posiciones claves y sucesiones

Teletica Radio busca alinear la sostenibilidad de la compañía con las aspiraciones de desarrollo de la gente. Por una parte, se busca contar con sucesores con las competencias adecuadas para cubrir posiciones clave en caso de generarse una vacante y, por otra, darle a la gente oportunidades de crecimiento con base en sus aspiraciones de carrera, las cuales se levantan en entrevistas con los colaboradores en sus evaluaciones de desempeño. Para cubrir un puesto clave vacante se selecciona un sucesor que tenga las habilidades necesarias y conocimientos técnicos del cargo y que tenga las competencias específicas de la nueva posición o bien la aptitud para poder desarrollarlas.

**Figura 3.** Modelo Integral de Gestión Humana (Atraer, Retener, Motivar, Desarrollar y Ubicación del Mejor Talento)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Diagramas de Reemplazo

Alles (2007), define los diagramas de reemplazo:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa, para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando los puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto. Pueden darse por otras razones (por ejemplo, traslado a otro

país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.

[...]Son uno de los programas organizacionales para el desarrollo de las personas; en nuestra opinión, el de mayor relevancia. (p.140)

Los diagramas o cuadros de reemplazo deben ser planificados en la organización para así poder determinar cuáles serán los puestos o los colaboradores que están para entrar a este programa, es por esto que se va a designar un sucesor una vez verificado que un empleado está próximo a la edad de retiro, estableciendo una edad aproximada de 62 años para poder ir preparando al posible reemplazo.

## **Proceso de Planificación de Carrera**

### Plan de Carrera

Alles (2009), define un plan de carrera: “Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingrese a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformaran los pasos a seguir por todos los participantes del programa” (p. 206).

En este caso, se puede decir que el plan de carrera es como un programa que tiene la organización, el cual permite tener personas más preparadas para optar por puestos dentro de la organización y a su vez, pueda crecer profesionalmente dentro de la misma, adquiriendo los conocimientos necesarios y que haya desarrollado las competencias para poder adquirir la experiencia necesaria y así hacer plan de carrera organizacional.

Es decir, el plan de carrera orienta a un colaborador a poder desarrollar un perfil profesional dentro de la estructura organizacional desde el momento que se inicia el proceso de selección, así como los resultados que obtenga de su evaluación de desempeño, de su formación y desarrollo dentro del ámbito laboral.

Alles (2009) comenta que un plan de carrera para poder adquirir un nivel mayor diferencial debe tener tres elementos dentro de los cuales se debe mencionar: conocimientos, competencias y experiencia (Cfr. p.217).

Dentro del plan de carrera es necesario tomar en cuenta algunas características claves que los colaboradores deben de tener para poder desarrollarse dentro de la organización, cabe mencionar que debe existir un plan aprobado por la alta gerencia de la organización, debe ser ordenado y mantener cierto seguimiento para verificar que todo esté marchando bien, debe ir basado en las políticas del área de recursos humanos y además se debe contar con planeación estratégica.

Para esto deberá tener claro los siguientes datos de los trabajadores:

- Nivel de Cargo
- Nombre
- Edad
- Nivel de estudios
- Puesto que desempeña actualmente
- Puesto al que podría optar en el futuro
- Antigüedad en la empresa
- Puntos fuertes o débiles a mejorar o reforzar
- Necesidades de capacitación
- Evaluación del desempeño
- Apreciación objetiva de su jefatura directa

### **Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional**

Dentro de la implementación del plan de sucesión y plan de carrera se busca llevar a la práctica los objetivos, los puestos clave, perfiles requeridos, desarrollo profesional, gestión de competencias y finalmente el plan de sucesión.

Por esta razón, es necesario definir el plan de carrera profesional donde se conocerán las necesidades del desarrollo profesional a través de entrevistas que permitan identificar si la organización carece de desarrollo del personal para poder ir implementando los planes de carrera.

Alles (2009), indica que una vez definidas las carencias o debilidades, es necesario la Elaboración de una planeación donde se verifiquen las acciones de desarrollo buscando evaluar la inclusión de un plan de formación y desarrollo a la carrera profesional (p.335).

### **Plan de formación**

Baguer (2009), indica que “La formación consiste por un lado en potenciar el desarrollo de la persona en relación con su profesión y por parte de la empresa en ayudar a una unidad de negocios a obtener resultados” (p. 211).

La formación es parte de la obtención de resultados, es importante verificar que una vez formado el colaborador se debe verificar si su conducta mejora y si los resultados van orientados a los objetivos de la organización; es por esto que se debe hacer un balance entre lo que el empleado quiere a lo que la organización desea conveniente a lo que sea mejor para él.

### **Formación del personal por competencias**

La estrategia de los recursos humanos por competencias consta de varios subsistemas que permiten que haya un gran desenvolvimiento del talento humano dentro de la organización. Tobón (2006), menciona que un sistema de formación en competencias es un enfoque dirigido a potenciar las competencias ya identificadas y, a su vez, poder fomentar un aprendizaje continuo.

El sistema de formación en competencias mantiene como pilar fundamental el crecimiento y desarrollo organizacional, así como el desarrollo personal. Hay variables que van relacionadas con la formación del personal y se pueden mencionar algunas: desempeño, habilidades, competitividad, responsabilidad, compromiso con la organización para poder

lograr correctamente el diseño de formación apropiado comprendiendo las brechas de los perfiles competenciales con los perfiles requeridos a nivel organizacional.

Un plan de formación por competencias permite mejorar los comportamientos de los colaboradores al igual que a su vez puedan adquirir mayores conocimientos y un grado más alto a nivel de desempeño y potencial en sus funciones y que puedan adquirir un grado más alto de competencias en el desempeño de sus funciones.

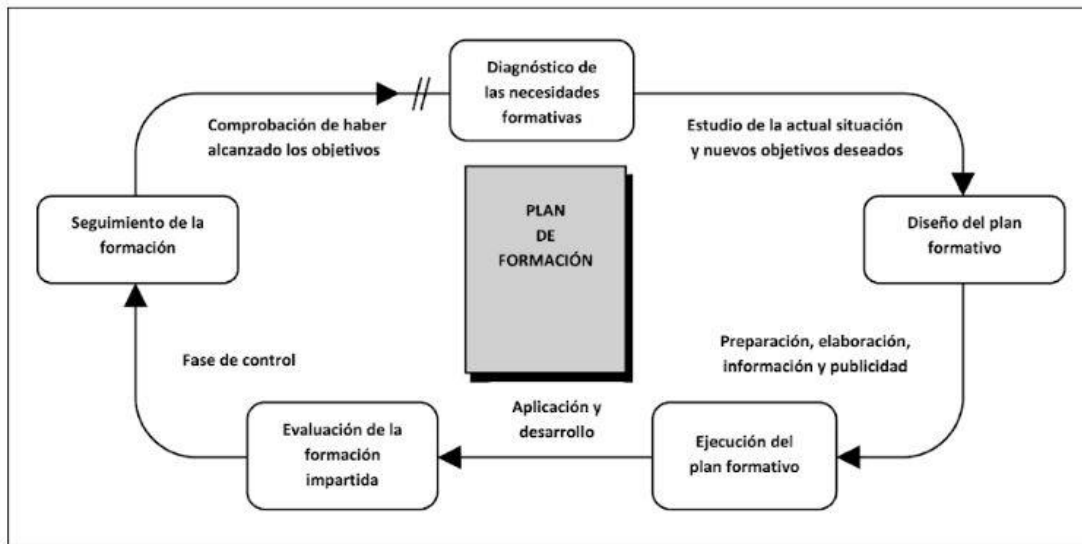
Tobón (2006) indica que la formación va de la mano con los planes de desarrollo de la organización, entre los cuales se encuentran los planes de sucesión, con lo que se disminuyen ciertos problemas o bien se atienden imprevistos que suceden con el fin de cuidar el rendimiento y la seguridad de los colaboradores los cuales juegan un papel muy importante en el desarrollo de las actividades que realizan.

### **Diseño de un plan de formación por competencias**

Se debe tener un diseño de un modelo de plan de formación por competencias para poder lograr alcanzar un nivel superior y poder asumir nuevas responsabilidades garantizando la sustentabilidad de la organización, alentando a los colaboradores a que fortalezcan las expectativas de la organización, así como sus habilidades para desempeñar un puesto clave.

Alles (2009), menciona que para el diseño del plan de formación, es muy importante cerrar brechas, es decir, que no existan necesidades muy grandes de desarrollo entre un individuo y el puesto futuro a ocupar, especialmente cuando se incluyen los planes de sucesión.

**Figura 4.** Fases para la Elaboración de un plan de formación



Fuente: Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones, Miquel Porret Gelabert (2010).

El área de Desarrollo Humano será el encargado de velar para que se cumplan los objetivos propuestos por la organización y así administrar a los entrenadores o a quienes dan apoyo a mejorar y fortalecer las competencias.

Para reducir las brechas de las capacidades, Alles (2009), sostiene que “todos los caminos son posibles” (p. 181), para alcanzar con los estándares requeridos por la empresa. Debido a esto, la autora propone métodos de formación, entre los cuales se incluye el autodesarrollo, que es la voluntad misma de la persona para mejorar. También se encuentra el entrenamiento, en el cual una persona de mayor experiencia sirve de guía para el colaborador que se encuentra en el programa de formación.

Propone una nueva forma de aprendizaje que es el codesarrollo, que nace como una acción conjunta entre los participantes y los responsables para el desarrollo de las competencias y conocimientos, poniendo en juego las competencias de la organización donde los colaboradores deben autoevaluar sus metas con planes de acción y potencializando sus competencias.

Es aquí donde se le da un seguimiento especial a los planes de sucesión, que son la temática fundamental en este proceso de formación. Estos deberán tener como objetivo minimizar las brechas entre los sucesores y los puestos a suceder.

## **Capacitación**

En su libro *Administración de Recursos Humanos*, Werther, W. y Davis, K. (2008), hacen referencia al concepto de capacitación como la “Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas” (p.253).

La capacitación de personal es una herramienta de mejora continua para la empresa, el individuo y el entorno en que este se desarrolla, ya que como se ha mencionado anteriormente en esta investigación, genera nuevas habilidades, incrementa conocimiento y modifica actitudes, es un insumo de productividad y transmisión de valores y cultura organizacional.

### Capacitación y desarrollo basado en competencias

La capacitación y desarrollo se pueden definir como un proceso mediante el cual se les brinda a los colaboradores los elementos para adquirir las competencias requeridas en un puesto o cargo, que le permitan desempeñarse de manera exitosa.

Utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia.

Dentro de los beneficios con los que cuenta un sistema de capacitación y desarrollo basado en competencias cabe mencionar que:

- Se focaliza en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Asegura la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores.

A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos tales como: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.

El desarrollo del área de recursos humanos es una función importante de la administración que consiste no sólo en capacitaciones del personal, sino también se basan en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

La capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la capacitación y el desarrollo de los empleados y el desempeño del potencial a nivel organizacional. Algunos departamentos utilizan términos como capacitación y desarrollo, sin embargo, otras gerencias le hacen la siguiente distinción: la capacitación es impartida a los colaboradores para que puedan ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias para sus actividades actuales.

Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización. A medida que esta cambia y crece es necesario que los colaboradores se mantengan con sus conocimientos y habilidades al día.

Chiavenato (2008), indica que las actividades de capacitación y desarrollo tienen el fin de potenciar y de alinear a los colaboradores de la organización en conjunto con las estrategias corporativas. Por esta razón, analizar el tema de capacitación y desarrollo en el área de recursos humanos despierta un interés que busca disponer a los colaboradores a emprender la tarea de la mejor manera, así como la correcta ejecución de los programas de capacitación en las organizaciones.

La competitividad y la eficiencia son requisitos fundamentales dentro de un contexto tan exigente como el actual. Por esto, las organizaciones verifican que el capital humano represente uno de los pilares que marcan la ventaja competitiva de la organización.

Como empresa se debe considerar a los colaboradores como el capital más valioso con el que una organización debe disponer, buscando administrar las oportunidades y recibir

capacitaciones para ampliar sus conocimientos, así como la mejora del desempeño, habilidades y estimulando siempre su confianza; estos son elementos que incentivan a dar lo mejor de sí para el logro de sus objetivos y por ende los de la organización.

La organización carga con una responsabilidad alta y determinante, es por eso que debe saber detectar y reconocer el potencial con el que cuenta el empleado, con el fin de ofrecerle nuevos desafíos, de no hacerlo corre el riesgo de que la persona busque otros horizontes laborales donde el desarrollo de los Recursos Humanos sea un elemento prioritario y relevante (Chiavenato, 2008).

Para que la capacitación sea efectiva se deben brindar políticas y programas eficientes donde el aprendizaje es fundamental para adaptar y perfeccionar el trabajo de un colaborador, por esta razón se deben brindar cursos de capacitación para mejorar habilidades y conocimientos y así puedan optar por nuevos cargos dentro de la organización.

### **Beneficios de la Capacitación**

Werther y Davis (2008) señalan los beneficios que ofrece la capacitación, entre los cuales se puede mencionar:

#### **Beneficios para el individuo**

- Mejora la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### **Beneficios para la Organización**

- Mantiene la competitividad de la Organización.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

### **Beneficios en las relaciones Humanas**

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alimenta la cohesión de grupos
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje.
- Mejora la calidad del hábitat de la empresa.
- Promueve la comunicación en toda la organización.

### **Universidad Corporativa**

Para la retención de los empleados, se creará la Universidad Corporativa Teletica, la cual es una herramienta que permitirá contar con aquellos colaboradores que tengan mayor potencial y puedan iniciar un proceso de capacitación de manera virtual que les permita optar por un mayor crecimiento profesional que les permitirá tener más potencial para acceder a puestos con mayor responsabilidad.

## **Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño dentro de la organización es un punto clave para poder analizar el entorno de competencias y habilidades con la que se desenvuelve un colaborador, es por esta razón que se busca evaluar las acciones de los empleados tratando de sacar al máximo su potencial durante su paso por la organización. Debe haber un interés, tanto en el desempeño general como en el desempeño que muestra esa persona, en el comportamiento, así que debe estar fundamentado también en el puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño debe ir de la mano con principios que los guíen a un mejor desarrollo, tomando en cuenta que dicha evaluación va muy de la mano con el desarrollo de los colaboradores a la organización; es importante fijarse metas claras acerca de los objetivos propuestos por la organización para verificar que estos se cumplan. Para ser evaluados se requiere que los colaboradores tengan compromiso hacia el puesto de trabajo y una participación activa para así medir el desempeño y el logro de los procesos.

Chiavenato (2007) señala que “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 243). Indica que en todo proceso de evaluación se busca estimular a la persona en todo lo relacionado a la búsqueda de la excelencia y a las diferentes cualidades de las personas; en las organizaciones, se puede decir, que se realizan diferentes tipos de evaluaciones o procedimientos, dentro de los cuales cabe mencionar la evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance de comportamientos y evaluación eficiente de las funciones a realizar.

En resumen, se puede decir que la evaluación del desempeño busca evaluar a los empleados de una u otra forma con cierta continuidad para poder reconocer cuáles son los factores que afectan a los colaboradores a obtener un alto o bajo desempeño. Se busca medir sus capacidades, su esfuerzo, cuál es la percepción de las cosas y finalmente cómo desempeña su trabajo en el área profesional.

Una evaluación del desempeño permitirá definir y desarrollar una política en el área de recursos humanos que estén acordes a las necesidades con las que cuenta la organización; es por esta razón que la organización debe buscar que exista entre los colaboradores un excelente clima organizacional donde se influya respeto y confianza entre ellos a que asuman

con mayor compromiso sus responsabilidades con la expectativa de aprender nuevas cosas y así crear un desarrollo tanto personal como profesional.

La evaluación de desempeño se convirtió en una gran herramienta de retroalimentación en donde se le puede indicar a las personas acerca de cuál es su evaluación en el ámbito laboral, autoevaluación y autocontrol buscando capacitarlas para que puedan alcanzar los objetivos y resultados propuestos por la organización. La evaluación de desempeño es la recolección de diferentes evidencias sobre la demostración de conocimientos y destrezas que, al ser comparado con un perfil profesional ideal para un puesto, permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas, para llegar al nivel de competencia requerido por la organización con los resultados esperados.

Chiavenato (2008), muestra la evaluación de desempeño como una apreciación sistémica de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación de desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa ya que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que este vaya a ocupar. Problemas como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, o ya sea porque tenga problemas de motivación, entre otros.

Además, dicha evaluación, es un instrumento, un medio y una herramienta que sirve para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Los objetivos fundamentales de esta herramienta se pueden presentar en tres fases:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para efectos de determinar su plena utilización.
- 2) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma en que esta es administrada.

3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva de todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización en conjunto con los objetivos de los individuos.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto, de ninguna otra manera se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto.

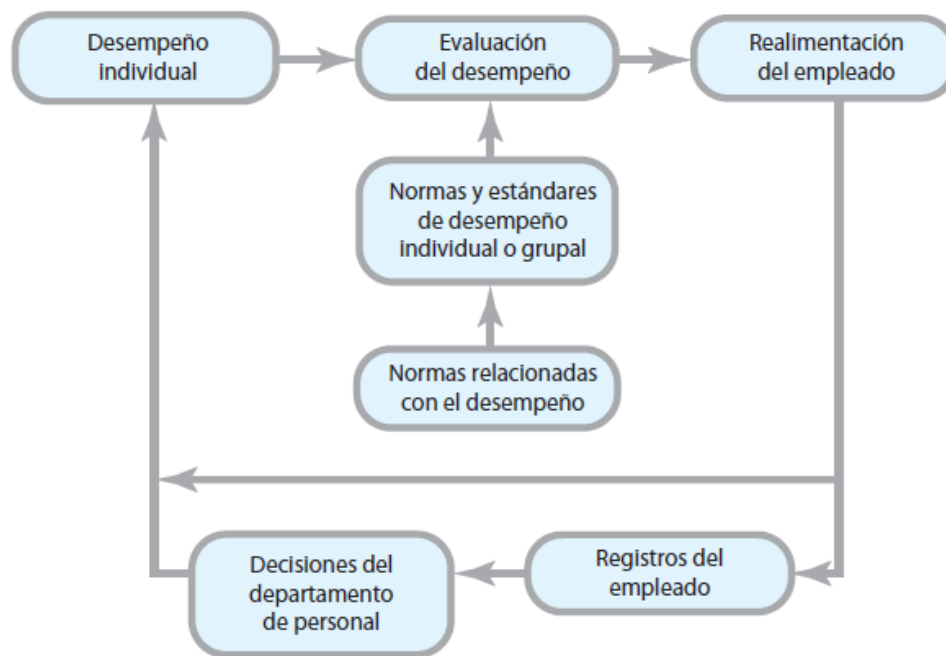
Entre los beneficios que trae la aplicación de las evaluaciones de desempeño para la organización son los siguientes:

- Evalúa el potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es el desempeño de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan perfeccionarse y selecciona a los empleados que ya están listos para una promoción interna.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades de crecimiento y de desarrollo personal a los empleados buscando mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

En definitiva, con una buena aplicación de la evaluación de desempeño, será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y desarrollo necesarios para una correcta adecuación del colaborador en el puesto.

Werther y Davis (2008, p.302), indican que la evaluación del desempeño constituye un proceso donde se logra estimar el rendimiento del empleado, quien busca tener una retroalimentación sobre la manera en cómo cumple sus actividades, por lo que siempre es importante realizar una evaluación de desempeño individual. Dichos autores describen los elementos claves de un sistema de evaluación de desempeño.

**Figura 5.** Elementos claves en los sistemas de evaluación



Fuente: Werther y Davis, *Administración de recursos humanos*, (2008).

Werther y Davis (2008), mencionan además que entre los beneficios que se pueden obtener al realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores se pueden destacar:

- Definir los objetivos y metas del departamento al que pertenece el colaborador.
- Que el colaborador conozca bien hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.

- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias (p.306).

### Métodos de Evaluación con base en el desempeño

Para los métodos de evaluación que se centran principalmente en el desempeño futuro, mediante una evaluación del potencial o bien el establecimiento de los objetivos que van más relacionados al desempeño organizacional, se pueden tomar en cuenta seis diferentes técnicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación
- Métodos de escalas gráficas
- Sistema de evaluación 360°

### **Autoevaluaciones**

Ramírez (2015), indica que “La autoevaluación puede llegar a constituir una técnica de evaluación de desempeño muy útil para poder promover en los colaboradores el desarrollo individual y profesional. Muy probablemente si una persona se autoevalúa no determinará las áreas en las que están fallando, pero con esta técnica se podrán desarrollar más los objetivos de cada individuo, así como ver la manera de asociarlos a los objetivos organizacionales donde se busca mejorar muchas de las áreas que requieren de un alto desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento” (p.282).

## **Administración por objetivos**

Según Werther y Davis (2008), la técnica de administración por objetivos consiste en el establecimiento de los objetivos que van desde la alta gerencia hasta los niveles más inferiores de la organización; este es un trabajo en equipo que logran tanto el nivel gerencial como el colaborador, estableciendo los objetivos de desempeño deseables a la organización. Una vez establecidos los objetivos por mutuo acuerdo, los colaboradores se encuentran en la capacidad de sentirse motivados para alcanzar los objetivos, recibiendo retroalimentación periódica. Los pasos de la administración por objetivos son:

- Definición de los objetivos, primeramente, se definen los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
- Planeación de actividades que lleven a alcanzar los objetivos propuestos por la organización.
- Evaluación trimestral o semestral para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
- Evaluación de resultados y toma de decisiones.

## **Evaluaciones psicológicas**

Dentro del proceso de las evaluaciones psicológicas se emplean profesionales en la materia con el fin de evaluar su desempeño individual, así como su potencial. La evaluación consiste en una serie de entrevistas realizadas a profundidad, exámenes psicológicos, así como las pláticas con los supervisores para una completa verificación del proceso de evaluación.

El profesional prepara una evaluación de las características emocionales e intelectuales que puedan definir a través de esta evaluación el desempeño futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones que permitan ubicar al colaborador dentro de un proceso de carrera profesional.

## **Métodos de los centros de evaluación**

Los centros de evaluación son los métodos que buscan evaluar el potencial a futuro de los colaboradores de una forma más estandarizada donde es utilizada para grupos más gerenciales que demuestran su desempeño personal y profesional.

Los colaboradores con un alto potencial son enviados a los diferentes centros de evaluación para ser sometidos a evaluaciones individuales. Una vez realizada la evaluación se selecciona a un grupo de colaboradores, quienes serán entrevistados en profundidad, realizarán exámenes psicológicos, ejercicios de simulación y actividades reales de trabajo, con el fin de ser calificados en este tipo de destrezas por medio de los evaluadores.

Este tipo de evaluaciones realizadas a través de las diferentes experiencias de simulación, son parte de las labores diarias en las que conviven los colaboradores, donde permiten que muchas de las habilidades de ellos sean explotadas para medir el desempeño del potencial de una manera más realista, dentro de las habilidades se pueden mencionar la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones.

El uso de estos centros de evaluación en las organizaciones permite formar directivos de alto nivel para ayudar al proceso de desarrollo gerencial. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de capital humano, con el objetivo de apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales.

## **Métodos de escalas gráficas**

Las escalas gráficas son un método de evaluación de desempeño que evalúa las cualidades de cada colaborador mediante factores previamente definidos. En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

1. *Escalas gráficas continuas*: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
2. *Escalas gráficas semicontinuas*: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
3. *Escalas gráficas discontinuas*: en esta variante, las posiciones de los marcadores están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Dentro de los beneficios que se pueden obtener de estas escalas gráficas es que son de fácil comprensión y aplicación, por lo que los evaluadores no requieren de amplia capacitación y además puede ser aplicada a grandes grupos de personas.

Las desventajas son las distorsiones involuntarias, el empleado tiene pocas oportunidades de mejora, además su aplicación tiende a ser un poco más monótona y los resultados obtenidos son más generalizados, por lo que es necesario reforzarlos.

### **Sistema de evaluación 360°**

Según Alles (2006), el sistema de evaluación 360°, “es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto, es un sistema de evaluación del desempeño que implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como de los colaboradores. Dentro de las ventajas que tiene es que permite la creación de planes de formación y de desarrollo individual debido a que busca determinar cuáles son las áreas en las que se debe afirmar o crecer” (p.142).

El objetivo de este tipo de evaluación es crear una herramienta que permita realizar una combinación tanto de los objetivos personales como de los objetivos estratégicos de la organización, que enriquecerá al empleado durante el proceso de la evaluación individual.

Este método de evaluación es una forma más sistematizada de obtener opiniones acerca del desempeño individual de cada colaborador, así como de un departamento o bien toda la organización maximizando el entorno laboral para lograr mejores cosas.

El modelo de evaluación 360° busca propiciar el establecimiento de políticas más claras a nivel de reclutamiento basado en los resultados de las evaluaciones, lo que permite:

- Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
- Definir los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
- Identificar con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
- Una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
- Proporcionar información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros.

El nivel de competencias se puede evaluar desde dos diferentes perspectivas, la primera consiste en evaluar las competencias o características que el colaborador ya posee y las que están más relacionadas con su puesto y la segunda va dirigida en evaluar las competencias que son necesarias para verificar si el colaborador posee un buen desempeño.

### **Evaluación de potencial**

La evaluación del potencial es aquella que permite identificar el nivel de competencias que poseen los colaboradores para poder desempeñar un determinado puesto. Es utilizada para promociones internas por algún tipo de restructuración de la organización o alguna otra situación que requiera a una persona para un determinado cargo. Este tipo de evaluación de potencial permite:

- Saber seleccionar el personal para promociones internas
- Detectar diferentes oportunidades para los colaboradores

- Determinar el potencial profesional o de desarrollo para la generación de reemplazos
- Determinar las habilidades y competencias para alcanzar resultados

### **Productividad**

Alles (2011), define productividad como la “Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado” (p.186). La productividad es la capacidad de definir las metas que se quieren alcanzar en un tiempo determinado, buscando generar producción y un valor agregado a la organización con el fin de cumplir la visión y misión de la empresa.

### **Evaluación de competencias y de talento**

Alles (2007), menciona que para tener éxito en determinados puestos de trabajo es necesario tener talento y competencias que permitan desarrollarse en un buen ámbito laboral poniendo en práctica un incremento en la productividad, así como el desarrollo de destrezas y competencias laborales. Define talento como “un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad y prudencia, etc., que resplandecen en una persona” (p. 29).

En resumen, se puede afirmar que el talento está conformado por un subconjunto de conocimientos y competencias que hacen referencia al talento de un colaborador, se hace referencia a la tarea a realizar para así determinar si el colaborador es competente o no; si tiene talento o no para que la organización busque planificar y desarrollar el capital humano.

Alles (2007), también indica que:

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias; (casi como es obvio) no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El

único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar (p. 31).

En otras palabras, se puede decir que el talento permite integrar la forma de atraer, desarrollar, motivar y a la vez retener a los talentos fuertes de una organización siempre y cuando tengan las capacidades, adquieran compromiso y actúen de la manera correcta con buenas intenciones hacia la organización.

Una vez definida la parte de talento es necesario ver la relación que existe entre ambas es por esta razón que es necesario definir competencia. Alles (2007), menciona que la competencia “es un término que hace referencia a las diferentes características que tenga una persona con lo que respecta a su personalidad, habilidades y desempeño que genere dentro de la organización para ser exitoso” (p.29).

Las competencias individuales como organizacionales buscan desarrollar habilidades, actitudes, compromiso, adaptabilidad a la organización, flexibilidad y desempeño para así poder alcanzar resultados y así poder administrar los talentos y las competencias de los colaboradores y tener una buena administración de los recursos humanos.

### ***Gestión de Competencias***

Saracho (2005), indica que la gestión por competencias adquiere importancia en las organizaciones que logran visualizar el desarrollo, tanto individual como grupal, lo cual permite crear un desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización (p.11).

La gestión por competencias es un sistema que permite ver el funcionamiento de las personas, es por esto que este sistema permite comprender las cualidades de cada persona, así como la evaluación y la retroalimentación que se reciba por parte del personal de Recursos Humanos.

La gestión por competencias permite integrar los sistemas de recursos humanos en un único modelo de recursos humanos, es así como se busca poder gestionar una sola estructura profesional tomando en cuenta todas las capacidades que la persona tenga.

Según Morales (2008), por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos, así como la mejora dentro de la organización.
- Un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Gestionar los recursos humanos de la mano con las líneas estratégicas de la organización.
- Aumentar el desarrollo profesional de las personas y de la organización donde se logre la mejora del clima organizacional.
- Toma de decisiones de forma objetiva.

Por ello, un modelo basado en competencias, busca unir los objetivos junto con la planificación de los recursos humanos llevados de la mano de los planes estratégicos de la organización, funciones de la empresa para así poderse alinear con el recurso humano y la productividad a la hora de establecer las ventajas competitivas.

### ***Competencias***

Alles (2007), define competencia como “una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/ o performance superior en un trabajo o situación predeterminado, por lo tanto, se puede decir que es la calidad y cantidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto”. (p.19).

### ***Características que componen una competencia***

Spencer y Spencer (1993, p. 9), advierten que las competencias de un individuo obedecen a una serie de factores relacionados con:

**Motivos:** Hace referencia a los que una persona desea o piensa impulsándola hacia el logro de objetivos.

**Rasgos:** Los rasgos son parte del comportamiento más común de una persona refiriéndose a las respuestas más consistentes ante situaciones específicas.

**Autoconcepto:** Hace referencia a la percepción que tengo de mí mismo.

**Conocimientos:** Es la preparación y formación que cada persona posee en un área específica, mas este no define un colaborador con un desempeño de potencial alto a uno de desempeño promedio.

**Habilidades:** Hace referencia a la capacidad que tiene una persona para realizar alguna tarea ya sea mental o física, además se puede hablar de la conducta que pueda demostrar una persona de hacer las cosas bien.

### ***Niveles de una Competencia***

Alles (2009), habla de la definición de los niveles de competencia donde se habla de cuatro grados que permiten verificar qué tanto desempeño tienen los colaboradores. Se definen a continuación.

**A: Nivel alto o con desempeño superior:** es una desviación que cuenta con el un desempeño muy por encima del promedio normal, es por esta razón que una de cada 10 personas logran alcanzar este nivel superior en una situación laboral.

**B: Nivel Normal:** Es un grado normal o bueno por sobre el estándar.

**C: Nivel Mínimo:** este nivel es necesario para el puesto dentro del perfil requerido, según Spencer y Spencer este nivel es considerado un mínimo aceptable de trabajo, este es el punto que debe alcanzar un colaborador para ser competente en el puesto de trabajo.

**D: Insatisfactorio:** este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que si la competencia no es necesaria para el puesto no requiere indicar nivel.

Para determinar los criterios de evaluación (conocimientos, habilidades y actitudes) se tomó la clasificación de competencias del diccionario de competencias de la autora Marta Alles (Cfr. <http://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>).

**Tabla 1.** Elementos de la escala de evaluación.

<b>NIVEL</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Deficiente	Desempeño de las competencias adquiridas, muy por debajo de lo esperado.
2	Regular	Desempeño de las competencias adquiridas ligeramente por debajo de lo esperado.
3	Bueno	Desempeño de las competencias adquiridas conforme con el mínimo esperado
4	Muy bueno	Desempeño de las competencias adquiridas por encima del esperado
5	Excelente	Desempeño de las competencias adquiridas excepcional

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La escala que se puede utilizar para verificar el tipo de habilidades. Permite utilizar descripciones para identificar cada uno de los puntos o categorías de la escala en relación con los criterios y la unidad de medición, la cual es de calidad, en este sentido el evaluador puede medir los seguimientos de las capacitaciones con la siguiente escala, haciendo referencia al desarrollo de las competencias.

### ***Asignación de competencias a los puestos***

El nuevo modelo de gestión del talento humano permite centrarse en la manera en que los colaboradores ven y cumplen los objetivos propuestos por la organización, así como la forma en que desempeñan sus responsabilidades en un cargo basándose en un modelo de competencias.

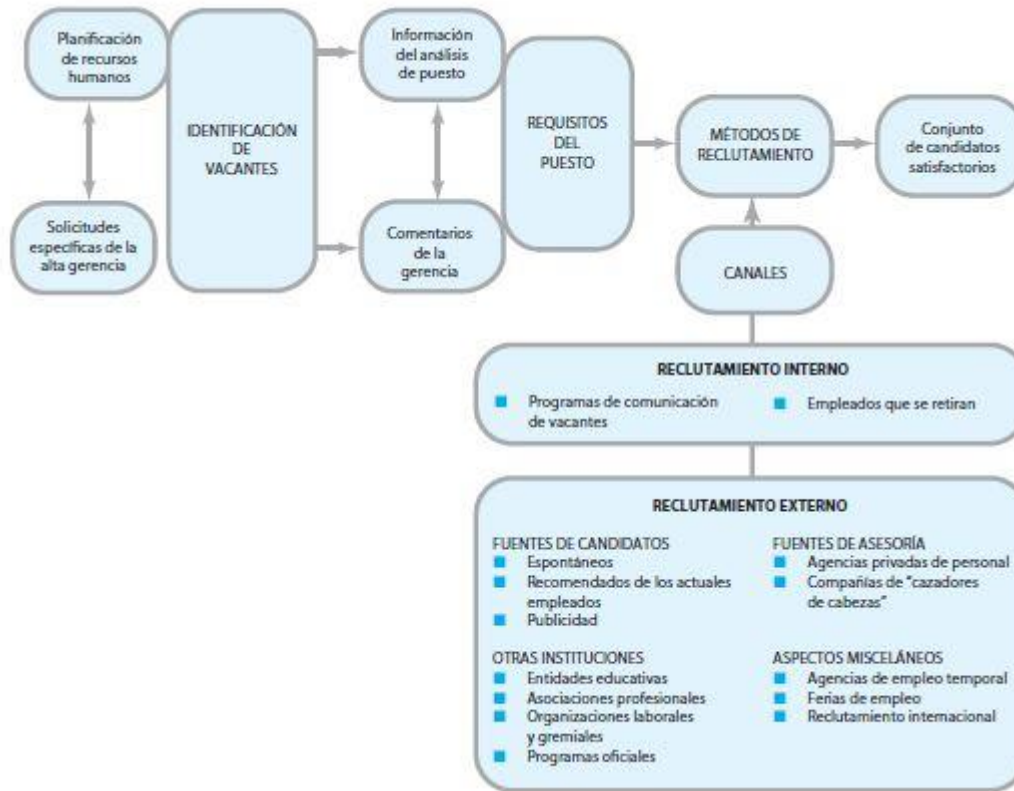
Cuando ocurre la asignación de las competencias a los diferentes puestos se debe iniciar con un análisis y la descripción de los puestos, tomando en cuenta que estos son diseñados por la organización. Esto con el fin de que se puedan asignar los diferentes tipos de competencias a las posiciones claves, adaptando el modelo de plan de sucesión a la organización para verificar las necesidades organizacionales. Para la aplicación de los perfiles se iniciará con la Elaboración de un diccionario de comportamientos y competencias, y así proceder a asignar las diferentes competencias por área y asociarlas a un grado y nivel con respecto a los requisitos de cada puesto.

### ***Reclutamiento por competencias***

Wayne Mondy (2005, p.128), define reclutamiento como el proceso que consiste en atraer nuevo talento de forma más oportuna y con las competencias adecuadas para aplicar por un empleo en una organización.

Una vez realizada la asignación de competencias a los puestos se inicia con la asignación a los puestos para proceder al reclutamiento del talento humano por competencias en donde se busca un personal altamente calificado que esté adaptado a desempeñar un puesto clave.

**Figura 6.** Resumen del proceso de Reclutamiento.



Fuente: Werther y Davis, *Administración de recursos humanos*, (2008).

Para poder desarrollar el proceso de reclutamiento se pueden determinar dos formas.

**Reclutamiento interno:** Es el tipo de reclutamiento que se realiza cuando el Departamento de Desarrollo Humano busca promover a los empleados de la organización de un puesto a otro con el fin de crear en ellos una motivación de desarrollo profesional.

**Reclutamiento externo:** Es el tipo de reclutamiento en donde se convoca a personal externo para poder ocupar posiciones dentro de la organización lo que implica mayor tiempo y costo para la empresa debido a todo el proceso de reclutamiento en el que la empresa se ve involucrado.

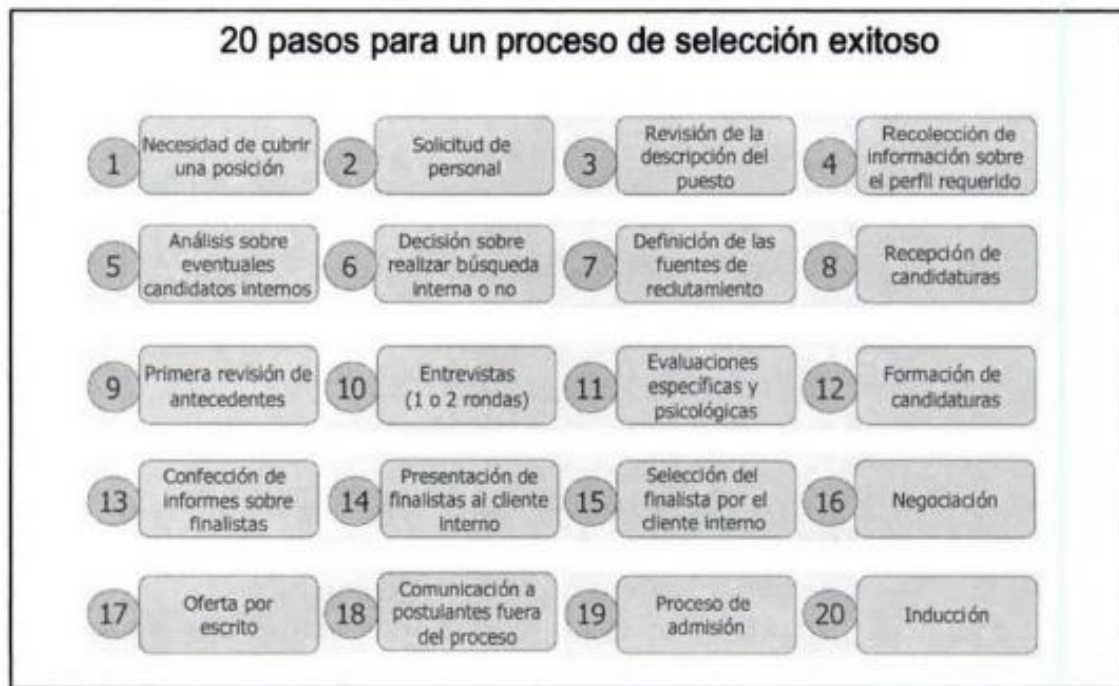
### *Selección por competencias*

La selección por competencias busca atraer talentos que cuenten con una buena formación profesional, así como las competencias que se relacionen con los objetivos y necesidades organizacionales, es por esta razón que se busca que los candidatos estén relacionados con los conocimientos, las competencias y la motivación.

Las empresas actuales no buscan seleccionar personal basado en su experiencia curricular, sino que sea relacionado a todo lo que sea trabajo en equipo, actitud para trabajar y adaptarse a las necesidades de la empresa. En cuanto a los puestos claves se requiere que los colaboradores cuenten con iniciativa, capacidad de gestión, liderazgo y resolución de conflictos.

En esta etapa se va a evaluar de manera eficaz y eficiente a los colaboradores que cuenten con un potencial alto de habilidades, destrezas y conocimientos que permitan ayudar a la organización a ser más competitiva.

**Figura 7.** Selección de Competencias.



Fuente: Martha Alles. Selección de Competencias, (2006).

### ***Perfil de competencias***

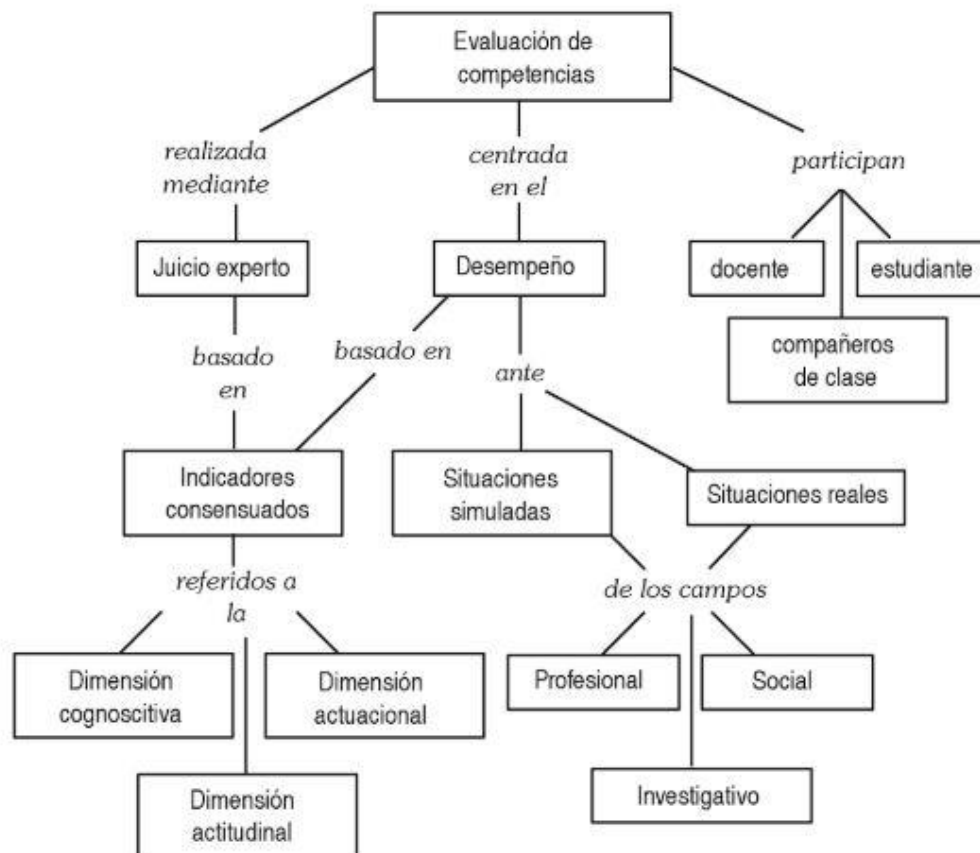
Según Alles (2004), para elaborar un perfil de competencias se requiere:

- Definir las competencias de cada colaborador, así como las características personales que contengan mayor excelencia.
- Realizar entrevistas con incidentes críticos, buscar habilidades, conocimientos que un colaborador tiene o desarrolla.
- Hacer preguntas que nos permitan detectar las competencias de cada persona.
- Buscar tener el acceso de las competencias de los colaboradores en una base de datos accesible a este tipo puestos o perfiles requeridos.

### ***Evaluación con base en competencias***

Según Tobón (2006, p.133), la evaluación con base en competencias se orienta a evaluar a los individuos teniendo como una referencia el desempeño de cada miembro ante diferentes actividades y problemas que estén dentro del contexto más disciplinario y profesional. Se busca siempre tener algún tipo de indicador que verifique cuál es el grado de desarrollo para brindar retroalimentación acerca de las fortalezas con las que cuenta, así como los aspectos a mejorar.

**Figura 8.** Evaluación de Competencias.



Fuente: Tobón, *Competencias, calidad y educación superior*, (2006, p.131).

### ***Modelo de competencias***

Alles (2009), indica que el modelo de competencias es “Un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alienarlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (p.74). Un modelo de competencias debe estar implementado a todo el personal, desde el momento que llega a la organización y durante todo el paso del colaborador en su vida profesional dentro de la organización.

Esta autora comenta que un modelo de competencias está integrado por competencias de diferentes tipos, dentro de las cuales están las cardinales que son aquellas que se aplican a toda la organización y las gerenciales que son aquellas para las que ocupan propiamente ese nivel gerencial (p.240). La Elaboración del manual o modelo de competencias facilita el desarrollo profesional del personal clave, identificar los puestos claves dentro de la organización y la realización de los planes de sucesión o diagramas de reemplazo.

### ***Modelo para determinar las competencias***

Existe una gran variedad de modelos que permiten identificar las competencias, pero se pueden destacar los tres modelos más usados por las organizaciones, sin embargo no se puede decir que existe un método único para identificar las competencias (Saracho, 2005, p. 35).

**Modelo Funcional:** El modelo funcional se refiere al desempeño o a resultados más concretos que un individuo debe demostrar en algún tipo de proceso productivo.

**Modelo Conductista:** El modelo conductista se centra en identificar las capacidades más a fondo de un individuo que conlleve a un desempeño mayor con mayores responsabilidades

**Modelo Constructivista:** El modelo constructivista se refiere a las competencias que buscan el análisis y la resolución de conflictos que se presenten en la organización.

### ***Tipos de competencias***

Alles (2009) indica que un modelo de competencia es un “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en post de los objetivos organizacionales o empresariales” (p.18).

También señala los grupos de competencias:

-Competencias Cardinales: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional (Alles, 2009, p.25).

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia (Alles, 2009, p.27).

Algunos ejemplos:

- Adaptación a los cambios del entorno
- Compromiso
- Compromiso con la calidad del trabajo
- Compromiso con la rentabilidad
- Conciencia Organizacional
- Ética
- Flexibilidad y adaptación
- Fortaleza

-Competencias específicas: son aquellas competencias aplicables a colectivos específicos o grupos de personas, ya sea en un área específica dentro de la organización o un cierto nivel de tipo gerencial (Alles, 2009, p.26).

-Competencias específicas gerenciales: se refieren -como su nombre lo indica- a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros (Alles, 2009, p.28).

Algunos ejemplos:

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Entrenador
- Liderar con el equipo

- Liderazgo
- Liderazgo ejecutivo
- Liderazgo para el cambio
- Visión estratégica

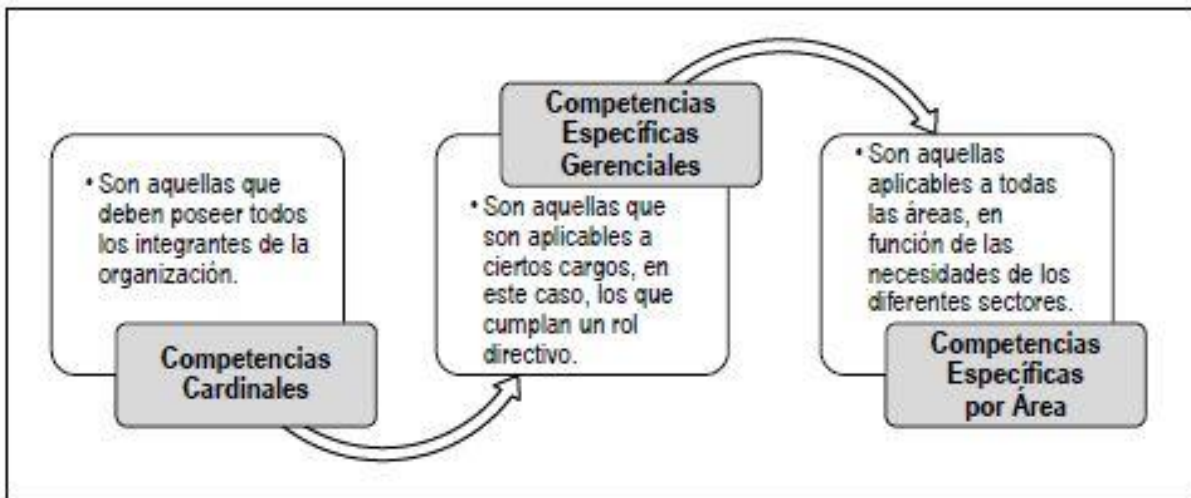
-Competencias específicas por área: al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata -como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Contabilidad o Finanzas (Alles, 2009, p.29).

Algunos ejemplos:

- Adaptabilidad-Flexibilidad
- Calidad y mejora continúa
- Capacidad de planificación y organización
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Comunicación eficaz
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Conocimientos técnicos
- Dinamismo

Las competencias son indicadores de desempeño, comportamientos de una persona que indica parámetros de resultados importantes para valorar en este caso las capacitaciones.

**Figura 9.** Tipos de Competencias.



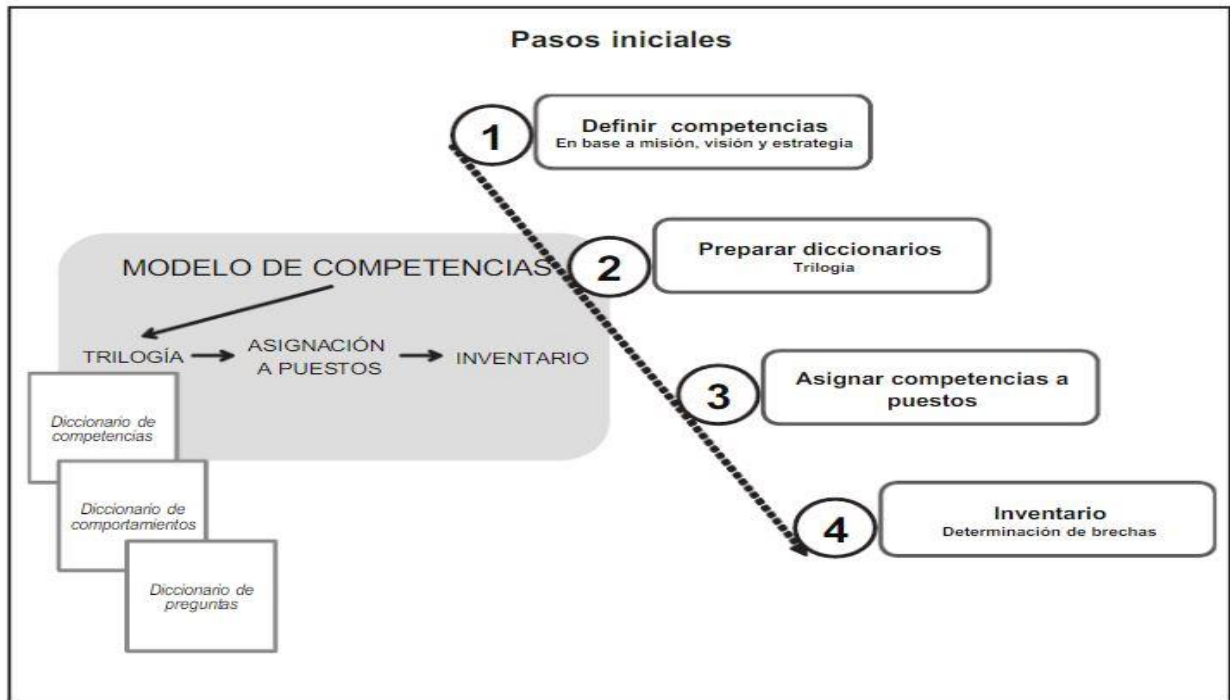
Fuente: Marta Alles, *Administración de Recursos Humanos*, (2009).

### ***Implantación de un modelo de Competencias***

Alles (2009), indica que para la implantación de un modelo de competencias es necesario cumplir ciertos pasos, lo cual debe iniciar por definir que es una competencia, su agnación a los diferentes puestos. Por esta razón, a continuación se mencionan los pasos para implantar un modelo de competencias:

- Definir las competencias basado en la misión, visión, valores y la estrategia que utiliza la organización.
- Preparar diccionarios de competencias.
- Asignar las competencias a los puestos.
- Determinar las brechas para diseñar las acciones de desarrollo.

**Figura 10.** Pasos Iniciales para la implantación de un Modelo de Competencias.



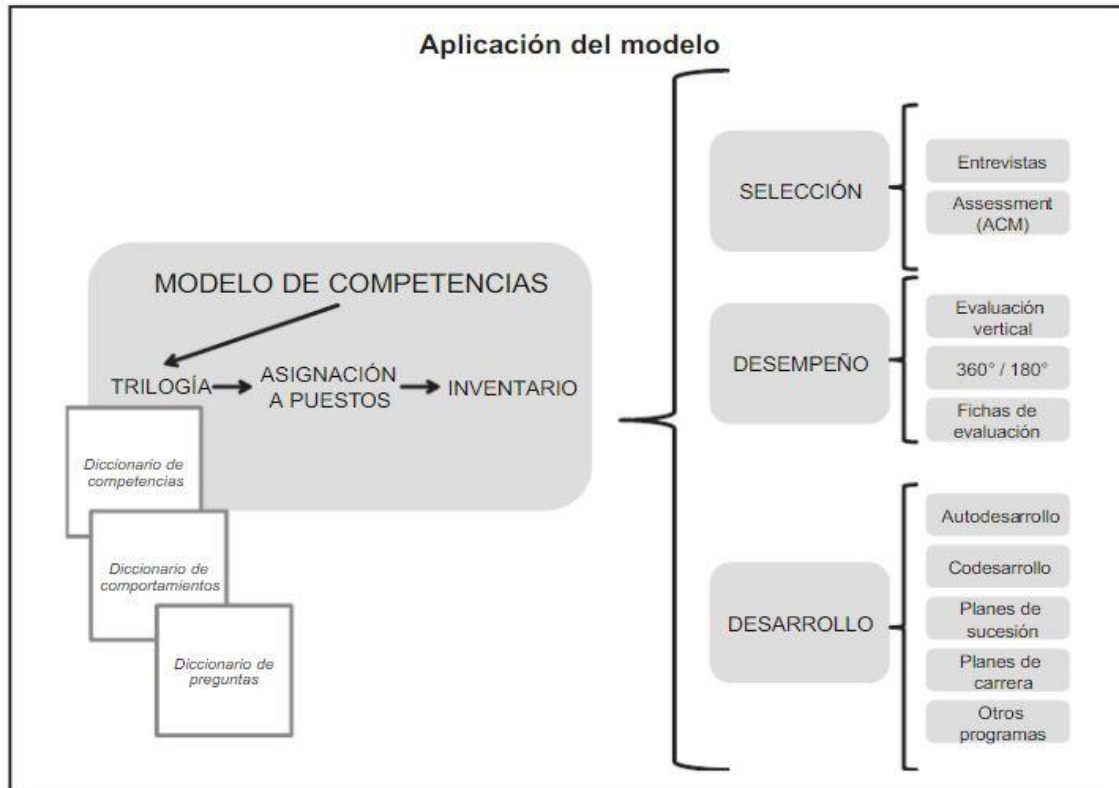
Fuente: Martha Alles, *Diccionario de Competencias La Trilogía*, (2009).

Una vez finalizada la implantación del modelo de competencias, dicho modelo puede ser aplicado para evaluar el desempeño de cada colaborador para verificar si está en condiciones de realizar acciones de desarrollo basadas en un resultado obtenido.

### ***Aplicaciones del modelo de competencias***

Para la aplicación de un modelo de competencias se necesita de tres grandes pilares que permiten que su aplicación sea efectiva, dentro de las cuales se puede mencionar selección, desempeño y desarrollo.

**Figura 11.** Aplicación del Modelo de Competencias.



Fuente: Martha Alles, *Diccionario de Competencias La Trilogía*, (2009).

### ***Planes de sucesión basados en competencias***

Al crear un modelo de sucesión basado en competencias se busca que el Departamento de Recursos Humanos logre implementar una estrategia donde se le permita buscar los candidatos más acordes a los posibles puestos a suceder. Con esto se busca darle continuidad a la organización, así como resaltar el mayor potencial de los colaboradores en puestos claves ante situaciones de ascensos, retiros, despidos o fallecimiento.

Mejías (2010), indica que los planes de sucesión basados en competencias permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas necesarias para triunfar en los puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro. (p. 210).

Actualmente las empresas se caracterizan por contar con un mercado más reducido, se ven obligados a conservar a los colaboradores con mayor tiempo y mayor profesionalidad donde se pueda asegurar la continuidad organizacional, donde se logra a través de un plan de sucesión crear un ingrediente importante en la gestión de recursos humanos.

Los planes de sucesión van muy de la mano con todos los programas de desarrollo individual de tal manera que no solo se identifiquen los colaboradores con mayor potencial sino que se les permita mejorar sus habilidades para cubrir puestos posibles a suceder y así avanzar para encontrar nuevas oportunidades.

### ***Beneficios de la planificación de sucesión por competencias***

Los planes de sucesión son parte del desarrollo de personas con más conocimiento y más involucradas dentro de la organización, con capacidad de aportar nuevas ideas y optar por nuevas responsabilidades dentro de la empresa con el fin de analizar cada perfil del puesto, así como sus procesos buscando mejorar el desempeño a nivel organizacional. Además, es un beneficio para la organización debido a que este permite retener personal clave y a su vez descubrir el potencial que hay en ellos para asumir nuevos retos dentro de la organización.

### ***Adquisición de competencias profesionales***

Minguez (2005), menciona que para la adquisición de competencias profesionales se deben promover las siguientes actividades:

- La definición de puestos y funciones.
- El perfil de puestos.
- La valoración de todos los puestos.
- Un plan de formación por puestos de trabajo o niveles organizacionales.
- Promocionar internamente al personal de manera horizontal o vertical.

### *Desarrollo Profesional*

Cummings y Worley (2007), indican que el desarrollo profesional “consiste en ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales” (p. 397). En esta área de desarrollo profesional es necesario recalcar o promocionar el desarrollo en los colaboradores para ser visto a futuro en planes de carrera o bien planes de sucesión, porque si no, es muy difícil que los colaboradores sepan cuáles son las áreas que deben reforzar, o no saben si son aptos para poder optar por algún puesto.

El desarrollo profesional va muy de la mano con la vinculación entre los resultados generados por la evaluación de desempeño y competencias, así como el plan de formación o plan de carrera de los colaboradores, mediante objetivos definidos durante su crecimiento profesional.

### *Desarrollo del talento*

Alles (2011), define desarrollo del talento “como la capacidad de fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello varias tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su tarea de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio”. (p. 174).

### *Curvas de aprendizaje Organizacional*

El Equipo Vértice (2007), en su libro *Planificación de los Recursos Humanos*, con relación a la curva de aprendizaje organizacional, explica que “A mayor capacidad de aprendizaje de sus miembros, mayor será su capacidad de absorber las necesidades cambiantes de la empresa y menos su necesidad de contratar nuevo personal” (p.22).

La curva de aprendizaje es utilizada para poder crear una relación entre el volumen de producción y el tiempo que se emplea en ello para así poder determinar las necesidades de los recursos humanos dentro de la organización.

### *Aprendizaje*

Werther y Davis (2008) se refieren al aprendizaje: “La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes” (p.261). También mencionan los principios del aprendizaje.

**Participación:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta el aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso.

**Repetición:** Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

**Relevancia:** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

**Transferencia:** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

**Realimentación:** La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

Además, plantean que al seleccionar una técnica también se deben considerar factores como: costos, contenidos del programa, las instalaciones, preferencias y capacidades de las personas que reciben y las que dan el curso, principios o curvas de aprendizaje (p.262).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación que se va a desarrollar es este proyecto es de tipo cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) define la investigación cualitativa como una investigación que busca recolectar y analizar datos necesarios para la formulación de las preguntas de investigación, por lo tanto, este tipo de datos permiten desarrollar preguntas antes y durante el proceso de investigación, incluso hasta el final de la investigación lo cual permitirá perfeccionarlas y responderlas de la mejor manera (p.7).

Muchas de las otras definiciones se construyen a partir de los diferentes métodos de investigación que se logren emplear dentro del proyecto. Por lo tanto, se puede investigar todo lo relacionado a la gente, emociones, así como las experiencias o movimientos sociales o culturales permitiendo la interacción entre las naciones.

Según Hernández *et al.* (2014), indican que en la investigación de tipo cualitativa se recopila información verbal en lugar de mediciones y brinda a su vez una descripción más completa y detallada del tema de investigación, esto justificado en el objetivo planteado de identificar los puestos claves en la organización en donde se aplica carrera administrativa.

Estos mismos autores explican que el enfoque cualitativo es también una guía enfocada en áreas o temas de investigación más significativas, es por esto, que los estudios de tipo cualitativo generan diferentes puntos de vista o hipótesis antes, durante y después de que se dé la recolección y el análisis de datos.

### **Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación que se va a desarrollar es de tipo acción investigativa. Según Hernández *et al.* (2014), la finalidad de la investigación-acción es resolver diferentes problemáticas, las cuales se vinculen a un grupo, ambiente u organización, lo que permita incorporarnos en un proceso investigativo; es por esta razón que se investiga y se interviene. (p.492).

Hernández *et al.* (2014) explican:

El enfoque de diseño de la acción investigativa tiene tres fases esenciales dentro de las cuales se permite observar el que permite construir un bosquejo del problema y a su vez recolectar datos; pensar hace que se analice y se interprete la información y actuar es el que nos permite resolver cierta problemática para buscar mejoras (p. 497).

Asimismo, indican que el proceso de investigación-acción tiene como finalidad resolver problemas y así mejorar las prácticas de manera concreta, se centra en aportar información que sea útil para la toma de decisiones para diferentes procesos contando con tres perspectivas que se destacan dentro de la investigación: la visión técnico científica, la visión deliberativa y finalmente la visión emancipadora (Hernández *et al.*, 2014, p. 497).

### **Fuentes de Información**

Esta investigación hará uso tanto de fuentes primarias de información como de fuentes secundarias y terciarias.

Según Philip Kotler (2009, p.49), la fuente primaria es la información más real que se va investigando para un proyecto específico donde se necesiten datos más concretos. También como fuente primaria se tiene, en este caso, la información proporcionada por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos y otras personas que hacen referencia al contexto situacional de la organización.

Una vez identificadas las fuentes primarias es necesario revisarlas muy cuidadosamente con el fin de extraer información relevante para poder ir desarrollando la investigación.

El mismo autor indica que la información o fuente secundaria es información que ya ha sido recopilada o adquirida para cualquier otro propósito ya existente, la cual tiene la ventaja que se cuenta con esta fuente inmediatamente (Kotler, 2009, p. 50).

## Muestra

Según Hernández *et al.* (2014), las muestras en el proceso de investigación cualitativo dentro de un grupo de personas, eventos o sucesos son aquellas que ayudan a entender con mayor profundidad sobre cuáles muestras se van a recolectar datos sin que sea necesarios datos no probabilísticos (p. 175).

El número de colaboradores en Televisora de Costa Rica que se deben analizar son tres colaboradores.

**Tabla 2.** Elementos seleccionados como muestra para la investigación, 2019.

Entrevista	¿Dónde?	¿Por qué?
Entrevistado 1	Televisora de Costa Rica	Jefatura Recursos Humanos
Entrevistado 2	Televisora de Costa Rica	Analista Recursos Humanos
Entrevistado 3	Televisora de Costa Rica	Gerente Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Muestra Probabilística

Según Hernández *et al.* (2014), la muestra probabilística se define como un subgrupo de la población en donde todos los elementos participantes tienen la misma posibilidad de ser elegidos; estos se obtienen definiendo tanto las características como el tamaño de la muestra (p. 175).

### Muestra no Probabilística

Al igual que la muestra probabilística esta es un subgrupo de la población, a diferencia de que en esta la escogencia de los diferentes elementos no depende de una probabilidad, sino de todas las características que intervienen dentro de la investigación (Hernández *et al.* 2014, p. 76).

## **Unidad de Análisis**

### **Carrera administrativa**

Zelaya (2006), define “La carrera administrativa es el sistema que permite el ascenso de los empleados desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, por medio del sistema de méritos” (p. 253).

Existe una relación entre la carrera administrativa con la clasificación de puestos, la cual consiste en apoyar la carrera administrativa siempre y cuando se tome en cuenta las políticas y sistemas de recursos humanos.

Otro aporte de la carrera administrativa en el área de recursos humanos es que brinda seguridad, por lo tanto el colaborador se va a sentir seguro y confiado cumpliendo su trabajo, y es aquí donde la organización aplica la igualdad para los colaboradores y a su vez realizar ascensos dentro de la organización.

### **Preparación y desarrollo profesional**

Chiavenato (2007), define el desarrollo profesional como todas las oportunidades que tienen las personas de crecer y trabajar en equipo, renovarse por medio de cursos y apoyar las capacitaciones y posibilidades de ascender (p. 290). En sus varias definiciones se puede afirmar que es la educación profesional que permite a las personas poder perfeccionar sus habilidades para poder llegar a ejercer una profesión asumiendo mayores responsabilidades que le permitan alcanzar su desarrollo profesional dentro de la organización.

### **Habilidades y competencias**

Chiavenato (2009), también indica que la competencia que tiene una persona es la capacidad con la que cuenta para actuar en diferentes situaciones buscando crear activos tanto tangibles como intangibles (p. 31). Las competencias ayudan a desarrollar y a mejorar las habilidades con el fin de aprovechar la información y, a su vez, definir cuáles son las competencias que se requieren para llegar a cumplir con los objetivos propuestos, y así crear mejores condiciones internas que permitan obtener tales competencias de la mejor manera.

Es por esto que muchas organizaciones se basan en las habilidades y competencias individuales para poder seleccionar su personal (p.58).

Las habilidades son herramientas que se necesitan para poder evaluar habilidades o bien, conocimientos que se van adquiriendo a través de la experiencia, dichos instrumentos permiten medir el conocimiento tanto a nivel profesional como nivel técnico (Chiavenato 2009, p.154.).

### **Instrumentos utilizados en la investigación**

#### **Cuestionario**

Hernández *et al.* (2014), definen el cuestionario como “Una herramienta muy importante dentro de la investigación donde habrá un conjunto de preguntas, donde se va a medir diferentes tipos de variables tomando en cuenta dos tipos de preguntas tanto abiertas como cerradas” (p. 217).

Según García (2004), el cuestionario es un sistema de preguntas de forma más ordenada y coherente, que permite recolectar información pertinente y necesaria de las fuentes primarias, las cuales permiten comprobar resultados de manera que estén vinculados con el planteamiento del problema (p. 29).

#### **Preguntas cerradas**

Hernández *et al.* (2014), las preguntas cerradas: “[...] son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p. 217).

#### **Preguntas abiertas**

Hernández *et al.* (2014), definen las preguntas abiertas de la siguiente manera: “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 220).

El cuestionario se elabora para ser aplicado en el Departamento de Recursos Humanos de Televisora de Costa Rica, donde se incluyen una serie de preguntas abiertas que permitan a los miembros del Departamento de Recursos Humanos dar su punto de vista y su percepción de cómo será el proceso de implementación del plan de sucesión a los empleados que tengan mayor potencial.

## **Entrevista**

Amador (2015, p. 448), define entrevista como el significado que se logra al entablar una conversación con alguna otra persona para poder obtener información de interés. En el caso de recursos humanos se define como aquella que se realiza para poder obtener información tanto a nivel personal como a nivel académico y de experiencias de un posible candidato para optar por un puesto dentro de la organización.

Hay tres tipos de entrevistas dentro de las cuales se puede mencionar la entrevista estructurada, la no estructurada y finalmente la semiestructurada.

### Entrevista estructurada

Amador (2015), define la entrevista estructurada como una entrevista donde existen una serie de lineamientos más estandarizados. Tomando en cuenta que ya el departamento cuenta con una base de información, nada más sería evaluarlo con un grupo de personas para validar la veracidad de la información.

### Entrevista no estructurada

En este tipo de entrevista se puede encontrar con preguntas más abiertas, por lo tanto, no hay un orden establecido de acuerdo a las respuestas que se van dando a las preguntas hechas anteriormente.

### Entrevista Semiestructurada

En esta entrevista se torna mixta debido a que se cuentan con preguntas básicas e improvisadas, las cuales permiten conocer mejor al candidato. (Amador, 2015, p.130)

## **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

Según Hernández *et al.* (2014), la recolección de datos ocurre en diferentes ambientes, tanto naturales como cotidianos. Dentro del ambiente de investigación cualitativa se puede decir que es el propio investigador, mediante su proyecto, quien recolecta datos utilizando diferentes técnicas (p. 397).

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

La técnica que se utilizó en esta etapa para el análisis y la recolección de los datos fue la entrevista estructurada, la cual se llevó a cabo con los encargados del Departamento de Desarrollo Humano que laboran en la Empresa Televisora de Costa Rica para la unidad de negocio de Teletica Radio, el objetivo de dicha entrevista fue recopilar la información más importante para la Elaboración del modelo de plan de sucesión.

Se toma como base para la recolección la guía de las preguntas realizadas a los encargados del Departamento de Desarrollo Humano, con el fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos de la organización, así como el cumplimiento de la misión, visión y los respectivos valores de la organización. Los encargados respondieron que como una organización fundamentada en la familia sí se están cumpliendo los objetivos propuestos por la organización, de manera que se están vinculando las personas con alto potencial para darle continuidad a la empresa, así como la retención efectiva de los colaboradores que cuentan con muchos años de estar trabajando para la organización.

La organización está tratando de vincular a los empleados con alto potencial con el fin de crear un enfoque de cumplimiento y visualización de los objetivos estratégicos, así como se logra buscar el beneficio de la organización para los diferentes proyectos que se vayan implementando en el área de Teletica Radio.

Por lo tanto, cada proyecto que esté relacionado con la organización va orientada directamente a la misión y visión de la organización debido a que se trabaja directamente con el desarrollo interno y profesional del personal. Buscan desarrollar actividades de potencial para que cada individuo se sienta con oportunidades de crecer dentro de la empresa, donde se busca que contribuya el crecimiento, tanto de la empresa como del colaborador como tal buscando la ejecución de los beneficios percibidos.

Se va a desarrollar un plan de trabajo en las diferentes unidades organizacionales, el cual estará enfocado tanto en la parte operativa como a nivel de procedimientos que permitan lograr objetivos estratégicos. Esto permitirá que la administración de los procesos sea eficiente y efectiva a la hora de implementar un plan de sucesión.

Los planes de sucesión permiten descubrir en los colaboradores ese potencial que logra crear en ellos un desarrollo profesional y un crecimiento de aprender nuevos cargos, asumir más responsabilidades que le permitan crecer dentro de la organización.

Una manera de asegurar el éxito empresarial de un plan de sucesión es conocer la cultura organizacional, así como sus políticas que la hacen diferente de las otras, por lo que se busca que haya una comunicación eficaz entre departamentos, hábitos de promoción interna, deben ir orientados a resultados, empleados de confianza para ir implementando criterios de sucesión.

Con respecto a la importancia de la Elaboración de un modelo de un plan de sucesión, los encargados del Departamento de Desarrollo Humano respondieron que las organizaciones no tienen que depender específicamente de una persona, porque nadie es indispensable. Por esta razón, buscan la manera de ir creando un perfil de formación para permitir que colaboradores con alto potencial dentro de la empresa puedan ir asumiendo puestos claves a un mediano y largo plazo, donde se garantice el crecimiento del profesional aportando nuevas ideas y maximizando su desempeño laboral.

Con respecto a la pregunta de cuáles son los puestos que ellos a nivel de departamento consideran como puestos claves o estratégicos en la organización, indican que cada puesto es un puesto clave que es fundamental en la organización y que requieren de un gran aporte y una gran contribución de los colaboradores para lograr alcanzar liderazgo organizacional, así como una efectiva capacitación del personal para asumir nuevos retos y así optar por una adecuada toma de decisiones.

Es por esta razón que un modelo de un plan de sucesión le garantiza a la organización cierto grado de continuidad gerencial, donde se busque prever cualquier eventualidad, además que es necesario e importante para los colaboradores tener grandes oportunidades de crecimiento. Por ello, es que los planes de sucesión tienen la visión de determinar las habilidades y conocimientos de los colaboradores con el fin de ir programando, de manera ordenada, la sucesión de los cargos más claves en la organización. Se debe ir analizando la descripción de los perfiles porque si no se contara con el máximo potencial, es posible un candidato sucesor a quien es necesario darle la adecuada formación y así complementar su desarrollo, motivándolo a luchar por nuevos retos a nivel organizacional.

Las características de los planes de sucesión llevan a contemplar un análisis más estratégico donde se busca suplir las necesidades y las perspectivas de crecimiento organizacional. Por tanto, se debe ser comprensible con la persona que se retire y el posible sucesor, así como con la empresa. El entorno debe ser factible y administrado de manera que se puedan complementar con el entorno de la empresa y se puedan tomar las decisiones adecuadas para incorporar nuevos sucesores.

**Tabla 3:** Pregunta 1

¿Sabe usted que es un Plan de Sucesión y a qué cargos lo aplicaría dentro de la organización?	Entrevistado 1: Un plan de sucesión es aquel proceso que llevan a cabo las empresas para sustituir personal clave que se va retirando por algún motivo ya sea incapacidad, muerte o bien aquellos que se retiren por jubilación. En Teletica Radio se aplicaría al puesto de Director General de Teletica Radio.
	Entrevistado 2: El plan de sucesión es un proceso mediante el cual se buscan candidatos con alto potencial dentro de la organización para poder reemplazar puestos estratégicos dentro de la misma con el fin de promover el talento interno. Se aplicaría al puesto de Director General de Teletica Radio.
	Entrevistado 3: Sí, en la actualidad se aplica a posiciones claves de la organización no solo a gerencias y direcciones sino aquellos puestos por cuya especificación técnica requieren de talento especialmente calificado.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Haciendo un análisis de las respuestas obtenidas para la primera pregunta se detalla que en el Departamento de Desarrollo Humano tienen muy claro qué es un plan de sucesión y para qué sirve a nivel de organización, es acá donde se detalla bien claro los diferentes beneficios de contar con estas propuestas dentro de los diferentes departamentos o áreas de negocio.

El departamento concuerda en que un plan de sucesión es necesario para poder llevar la continuidad de la organización, así como la retención del talento para crear en ellos un plan de formación que les permita optar por nuevos cargos.

Se está implementando que este tipo de planes de sucesión no solo beneficien a los altos mandos sino que es necesario poderlos aplicar a puestos cuya especificación técnica requieran de talento calificado.

**Tabla 4:** Pregunta 2

¿Cuenta la empresa actualmente con un plan de sucesión?	Entrevistado 1: Es algo que desde ya se está analizando.
	Entrevistado 2: Haciendo estudios para para la pronta implementación de un plan de sucesión.
	Entrevistado 3: Es algo que se ha venido analizando con el fin de promover dentro de la organización los planes de sucesión debido a que ya tenemos personas que están por jubilarse y nos encantaría que personas dentro de la misma organización puedan ir promocionándose dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Dentro de la empresa se está tratando de ir analizando este tipo de propuesta, debido a que esta empresa es familiar con muchos años de estar en el mercado. Se cuenta con personal de muchos años de trabajar en esta empresa, pero que por una u otra razón ya están por jubilarse y a la organización le gustaría contar en estos puestos con personas que conozcan la empresa, que tengan conocimiento acerca de los valores corporativos así como la misión y visión con la que se cuenta.

En esta empresa hay colaboradores hasta con 45 años de laborar, por lo que es fundamental para la organización encontrar sucesores que, no solo conozcan el puesto, sino que se sientan motivados y a gusto con sus obligaciones y responsabilidades. Por tanto, se requiere que puedan apuntarse a la promoción interna con el fin de explotar al máximo su potencial y este pueda desempeñarse de la mejor manera dentro de la organización.

**Tabla 5:** Pregunta 3

¿Existe dentro de la empresa el talento necesario para llevar a cabo el plan de sucesión?	Entrevistado 1: Sí, dentro de la empresa se encuentran colaboradores con muchos años de experiencia además tienen el potencial para asumir nuevos retos y oportunidades de crecimiento.
	Entrevistado 2: Sí, existen personas altamente calificadas que pueden optar por asumir nuevos cargos claves dentro de la organización.
	Entrevistado 3: En la mayor parte de las posiciones sí, sin embargo, también existen posiciones emergentes en las cuales se considera dentro de la selección, talento externo, sin descartar el talento interno. Sin embargo, para poder garantizar que el talento interno tenga la posibilidad de estar calificado al momento de la necesidad de cubrir una vacante, se ha iniciado un plan de desarrollo en aras de ir cubriendo los gaps que sean detectados al momento de la valoración de estos candidatos contra el puesto que podrían llegar a ocupar, esto a través de planes específicos de formación y capacitación no solo a nivel técnico sino también en habilidades blandas.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Con esta pregunta se puede deducir que la empresa cuenta con un personal altamente calificado para asumir nuevos retos y responsabilidades, que los colaboradores cuentan con mucha experiencia y son personas muy comprometidas con la organización, lo cual se cree que están muy dispuestos a asumir nuevos puestos claves en caso de que se necesite cubrir algún puesto que tenga que ser reemplazado por algún motivo de incapacidad, jubilación o muerte.

El potencial con el que cuenta la organización es un personal que ha trabajado en la empresa por muchos años por lo que son personas de confianza que puede ser mayormente preparadas para adquirir puestos con más responsabilidades, así como adquirir compromisos con la organización.

Sin embargo, para poder garantizar que el talento interno tenga una mayor oportunidad de ser tomado en cuenta ante una necesidad de cubrir un puesto clave, se ha iniciado un plan de desarrollo en aras de ir cubriendo posiciones que sean detectados al momento de la valoración de estos candidatos contra el puesto clave que podrían llegar a ocupar, esto se realiza mediante planes de formación y capacitación que no solo se están aplicando a nivel técnico sino también en habilidades blandas.

**Tabla 6:** Pregunta 4

<p>¿Cuáles son los pasos a seguir para poner en marcha un plan de sucesión; que aspectos considera importantes y deben ser parte del plan de carrera?</p>	<p>Entrevistado 1: Definir y tener bien claro todos los perfiles de cada puesto que existe en la empresa. Identificar cuáles son los puestos estratégicos y que son indispensables para la toma de decisiones importantes. Información directa a todos los puestos de jefatura en el apoyo del plan. Identificar personal desarrollable e incentivar con preparación académica o planes de carreras o cualquier otra motivación para lograr un plan de retención de personal que se desea mantener. Todo esto debe hacerse con tiempo y mantenerlo activo y actualizado en el tiempo.</p>
	<p>Entrevistado 2: Identificar los puestos claves de la organización y tener bien actualizados los descriptores de puestos.</p> <p>Identificar a los posibles candidatos.</p> <p>Se debe valorar el talento del personal dentro de la misma área o de otra con funciones similares.</p>
	<p>Entrevistado 3: En nuestro caso detectamos junto con las gerencias principales aquellas áreas críticas de la organización, luego definimos los perfiles necesarios para dichas áreas, posteriormente validamos el talento interno que tenía potencial de llegar a ocupar dichas posiciones a través de un assessment y evaluaciones psicométricas</p>

	<p>y otras valoraciones en conjunto con una firma experta en desarrollo de liderazgo.</p> <p>Una vez detectados los potenciales se inicia un plan de capacitación y desarrollo para fortalecer las áreas identificadas con necesidades de mejora.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Según las entrevistas realizadas en el Departamento de Desarrollo Humano, se afirman los pasos a seguir para el desarrollo de un plan de sucesión por lo que se mencionan una serie de elementos claves que se deben llevar a cabo a la hora de implementar estos nuevos mecanismos. Se pueden mencionar los siguientes pasos:

- Definir los perfiles de cargo: estos proporcionan requisitos mínimos que los colaboradores deben tener para ocupar cualquier cargo en la organización.
- Identificar cargos críticos: identificar puestos clave que son esenciales para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, por lo tanto, se debe de crear un historial con los colaboradores que cuenten con un mayor potencial para poder formarlos e ir incluyéndolos en nuevas posiciones.
- Buscar alianzas estratégicas: es importante contar con el respaldo de los gerentes y directivos para así buscar personal comprometido con la empresa y que estos generen credibilidad.
- Usar herramientas cuantitativas: una vez evaluadas las personas que sustituirán un cargo crítico es necesario y fundamental dar seguimiento para poder implementar planes de formación y desarrollo y así tomar decisiones concretas.
- Plan de Retención: El plan de sucesión no se limita a la identificación del talento, sino que implica un plan de desarrollo y de retención, es por esta razón que los planes de retención deben ir de la mano de las necesidades de los colaboradores, no precisamente de manera económica, sino con beneficios que ayuden ser mejor valorados.
- No esperar hasta el último momento: la elaboración de un plan de sucesión requiere de tiempo no es algo que pueda hacerse de hoy para mañana, porque se requiere de la identificación de las personas con alto potencial y planes de desarrollo.

**Tabla 7:** Pregunta 5

<p>¿Qué aspectos considera importantes y deben ser parte del manual del plan de carrera?</p>	<p>Entrevistado 1: Valorar el conocimiento, talento y nivel de emprendimiento del personal. Capacidad del personal interesado en desarrollar suficiente identificación por los objetivos de la empresa. Especificación clara de compromiso de servir a la empresa por algún tiempo luego de haber recibido el beneficio de la carrera. Se debe tomar en cuenta la antigüedad en la empresa.</p>
	<p>Entrevistado 2: Dentro de los aspectos más relevantes que deben ser parte del manual del plan de carrera deben ser: los años de experiencia, el conocimiento de los colaboradores a través de los años así como el compromiso de ellos con la organización.</p>
	<p>Entrevistado 3: Es importante tener en cuenta la cultura organizacional que a su vez va a determinar aquellas competencias clave en las posiciones críticas de la empresa, solo así se garantizará que se elige a las personas adecuadas y que calcen no solo con el puesto sino con la cultura de la organización y se puedan cumplir con los objetivos.</p> <p>Las competencias clave deben a su vez ser elegidas con la participación de las altas gerencias</p>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Según lo analizado en las respuestas obtenidas por las entrevistas se puede concluir que en la organización es necesario tener en cuenta el talento de los colaboradores, así como la experiencia que ellos tengan, por lo que se debe tomar en cuenta el compromiso del personal con la organización, y que esté preparado para recibir del beneficio de carrera.

Las competencias clave deben a su vez ser elegidas con la participación de las altas gerencias por lo que es importante involucrar a los líderes desde la definición de dicho plan y que ellos tengan participación activa también en la identificación de talento, para saber qué es lo que la empresa requiere, así como con el perfil que cuentan los colaboradores, logrando cerrar esas brechas de competencia.

**Tabla 8:** Pregunta 6

¿Actualmente cuenta la empresa con un plan de carrera para promover y desarrollar las habilidades de los colaboradores?	Entrevistado 1: Sí, de momento la empresa cuenta con planes de carrera.
	Entrevistado 2: Sí
	Entrevistado 3: Sí, los planes de carrera son muy importantes en el desarrollo de los colaboradores es por esta razón que dentro de la organización contamos con becas para empleados que ya tengan un tiempo con nosotros y que se le pueda observar interés por aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades nuevas.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Según datos suministrados por las entrevistadas, indican que un plan de carrera siempre va a ser importante en toda organización por lo que es necesario implementar estas propuestas a la organización, con el fin de promover el desarrollo y las habilidades de los colaboradores para que participen de nuevos puestos, desarrollando su potencial para asumir nuevas metas.

Los planes de carrera son una propuesta muy viable a la organización debido a que estos permiten implementar en la organización propuestas que conllevan a retener el personal que pueda ser clave para dichos puestos que requieren de habilidades específicas, así como la implementación de nuevas técnicas que permiten abrir la mente a la adaptación de nuevas capacidades en los colaboradores.

**Tabla 9:** Pregunta 7

<p>¿Cree usted que un plan de carrera puede apoyar a la empresa a buscar estrategias que alinean las actividades de aprendizaje con brechas de competencias para así poder construir un equipo de trabajo para las necesidades actuales y futuras de la organización?</p>	<p>Entrevistado 1: Sí claro, porque esto incentiva al personal y eso hace que sean más comprometidos con la empresa y en el futuro son las personas de confianza que lucharán hombro a hombro por lograr objetivos y buscar nuevas estrategias que mantengan el éxito.</p>
	<p>Entrevistado 2: Sí, los planes de carrera son claves para retener el talento dentro de la misma organización.</p>
	<p>Entrevistado 3: ¡Absolutamente! Solamente contando con un plan de sucesión y carrera se puede prever el talento necesario, para irlo preparando antes de que este sea requerido y así garantizar no solo que en el momento se pueda contar con el talento calificado sino que durante el proceso, los colaboradores claves sepan que se cuenta con ellos para planes de desarrollo lo que a su vez aumenta la motivación y el sentido de pertenencia.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Dentro de las respuestas de las entrevistas, se indica que un plan de carrera incentiva mucho al personal a ser más comprometido y leal con la organización, lo que permite que se sientan más vinculado con la organización, esto le dará más confianza y seguridad a la hora de optar por nuevas metas.

Entre los beneficios más claros que busca el plan de carrera en la organización se encuentran:

- Aumentar la motivación de los colaboradores
- Mejorar la productividad de los colaboradores en la organización
- Lograr mayor compromiso y lealtad
- Disminuir la rotación de la organización
- Incentivarlos a participar en promociones internas

Alles (2008), indica que toda organización tiene planes de carrera o planes organizacionales que le permiten a la empresa contar con personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades.

**Tabla 10:** Pregunta 8

¿Describa cómo es el sistema de evaluación de desempeño de la organización, en su opinión este sistema de evaluación permite detectar necesidades de formación y personas con alto potencial para ocupar puestos críticos en la organización?	Entrevistado 1: No aplica porque no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño.
	Entrevistado 2: No aplica porque la empresa no cuenta con algún sistema de evaluación de desempeño.
	Entrevistado 3: La organización más allá de un plan de evaluación de desempeño trabaja con un plan de capacitación desarrollo.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Según lo establecido en la organización, Teletica Radio no cuenta con un método de evaluación de desempeño como tal, las entrevistadas indican que la evaluación la hacen de forma más directa consultando a los jefes de cada departamento, como se ve la evolución del colaborador en el puesto. Pero, no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño, porque al ser una empresa familiar tienen empleados con muchos años de trabajar, por lo tanto la mayoría son empleados de confianza.

**Tabla 11:** Pregunta 9

<p>¿De qué otra manera se puede medir el potencial de los colaboradores?</p>	<p>Entrevistado 1: Es una labor de primera instancia del jefe directo en la observación directa con visión y crítica del desenvolvimiento del personal sobre todo en casos que requiera toma de decisiones más allá de las funciones que le correspondan, así como el nivel de liderazgo o interés en desarrollarse que presenten los colaboradores. Empatía con el personal que los rodea.</p>
	<p>Entrevistado 2: Se puede medir por medio de las jefaturas directas del personal, ellos tienen conocimiento de todas las funciones del personal, además con el CV de los colaboradores. También es importante que hay pruebas psicométricas que se pueden aplicar para ver las competencias de las personas y así poder compararlas para ver si se alinean con el perfil deseado, y pruebas técnicas que nos permiten conocer si la persona tiene las habilidades técnicas necesarias para poder cumplir con el puesto.</p>
	<p>Entrevistado 3: A través de programas de desarrollo que cuenten con evaluaciones psicométrías y técnicas, simuladores, assessment center pero también en la práctica por medio de asignaciones especiales, proyectos específicos donde la persona deba exponerse e ir desarrollando en el día a día aquellas competencias requeridas, siempre con el acompañamiento de expertos. El Coaching y el mentoring son también excelentes herramientas para potenciar el desarrollo de talento clave de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

A pesar de no contar con una evaluación de desempeño más objetiva, las entrevistas indican que tiene diferentes maneras de medir el potencial. Como primer punto señalan que

normalmente están muy relacionados con los jefes directos para ver el desenvolvimiento de cada colaborador mediante la observación y verificando que cumpla con sus responsabilidades, instancia del jefe directo en la observación directa con visión y crítica del desenvolvimiento del personal, sobre todo en casos que requiera toma de decisiones más allá de las funciones que le correspondan, así como el nivel de liderazgo o interés en desarrollarse que presenten los colaboradores. Empatía con el personal que los rodea.

Indican que dentro de las evaluaciones que realizan las más utilizadas son el assessment center, Coaching y el mentoring.

**Tabla 12:** Pregunta 10

<p>¿Considera usted que los colaboradores deben tener cierta cantidad de requisitos para poder ser tomados en cuenta a la hora de implementar un plan de sucesión?</p>	<p>Entrevistado 1: Indiscutiblemente. Dentro de la organización se cuenta con una serie de requisitos para poder optar por nuevos puestos. Es necesario que ya tengan un año de estar en la organización, se les da la oportunidad de que estudien a través de la organización siempre y cuando se relacionen con los puestos que se vayan a requerir dentro de la organización.</p>
	<p>Entrevistado 2: Deben cumplir con el perfil básico del puesto o desarrollar un plan de carrera para ajustar dicho perfil con el deseado.</p>
	<p>Entrevistado 3: Es importante que el filtro para el plan de sucesión sea claro pero sobre todo que haya sido definido con base en las necesidades específicas de la organización y con participación de las gerencias; si esto no está claro desde el inicio, se podría prestar para malas interpretaciones donde se pudiera llegar a pensar que la selección del talento clave obedece más a preferencias o subjetividad; sin embargo, estando claro el proceso, se vuelve algo más objetivo, inclusivo y equitativo</p>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Es necesario para la implementación de un plan de sucesión que los colaboradores de la organización cuenten con una serie de requisitos para poder ser tomados en cuenta a la hora de aplicar sucesión. Normalmente, para optar por un nuevo puesto el colaborador debe de tener al menos un año dentro de la organización, debe tener una conducta aceptable para poder ser tomado en cuenta y llegar a optar por un puesto clave dentro de la organización.

La empresa busca que el personal esté motivado para que luche por nuevos cargos con el fin de retener ese personal importante que puede ayudar mucho a la hora de crear nuevos proyectos, porque está la ventaja de que ya tienen conocimiento del manejo de todas las actividades de la empresa.

**Tabla 13:** Pregunta 11

<p>¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?</p>	Entrevistado 1: Totalmente necesario.
	Entrevistado 2: Sí, totalmente, desarrolla el potencial y conocimiento de los colaboradores dentro de la organización.
	Entrevistado 3: ¡Absolutamente! La empresa que no capacita y desarrolla a su personal está condenada a ir perdiendo su talento clave pero además corre el riesgo de ir perdiendo capacidad de innovación y de estar a la altura de las demandas actuales ya que el conocimiento no es estático, se debe mantener al personal actualizado en las tendencias y buenas prácticas no solo técnicas sino de habilidades blandas para que ellos puedan estar también a la altura de las demandas del puesto que desempeñan y puedan acceder nuevas posiciones en la organización, esto genera motivación y arraigo.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Según la pregunta del tema de la capacitación, este es un punto muy importante debido a que en toda organización es necesario que los colaboradores cuenten con capacitaciones para estar totalmente actualizados, debido a que estas se otorgan con el

propósito de proporcionar conocimientos, ir desarrollando habilidades y buscando mejorar las conductas para que exista un mayor rendimiento a nivel organizacional. Es la perspectiva que tiene toda organización de que la capacitación busca incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento y el desarrollo profesional y humano de sus colaboradores. Dado los resultados obtenidos, al personal se les brindan capacitaciones cada vez que se tengan sistemas con software más actualizados, pero debería establecer si eso es necesario realizarlo trimestral o mensualmente.

**Tabla 14:** Pregunta 12

¿Cómo visualiza usted la organización antes y después de implementar un plan de sucesión?	Entrevistado 1: Definitivamente luego de implementarla representa un gran aliado para los dueños de la organización y la posibilidad de mantener el éxito a través del tiempo, ya que el recurso humano es el principal en el desarrollo efectivo de una empresa.
	Entrevistado 2: Una empresa preparada para posibles contingencias que se puedan presentar además personal comprometido al saber que puede crecer dentro de la organización.
	Entrevistado 3: Antes, es una organización como la que describo en la respuesta anterior, una organización que trabaja reactivamente y debe correr a apagar incendios cada vez que pierde un talento clave, con el inconveniente de que mientras esa persona se desarrolla, el desempeño y la productividad sin lugar a duda decrecen. Mientras que una organización con planes de desarrollo es una organización que trabaja pro activamente, preparando a su talento clave mientras este está “en la banca” esperando para entrar al juego; una vez deben entrar lo harán con entusiasmo y no con temor pues es algo para lo cual ya estaban siendo preparados.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Las entrevistas concordaron en que una vez implementado el modelo de plan de sucesión, visualización la organización de la empresa mucho mejor ya que se busca aumentar el éxito a través de posibilidad de mantener el éxito organizacional, donde se cuida y valora más el recurso humano, el cual es activo muy importante dentro de la organización.

La organización busca cómo garantizar que las buenas ideas se mantengan y el análisis del desempeño de lo que se haga sea en el marco de un análisis de oportunidad, implementando nuevos mecanismos de desarrollo del potencial donde se puedan concretar los objetivos estratégicos.

**Tabla 15:** Pregunta 13

¿Actualmente se han realizado estudios para determinar las necesidades de sucesión en el Departamento de Desarrollo Humano?	Entrevistado 1: Sí
	Entrevistado 2: Sí
	Entrevistado 3: Sí, justamente en este momento la organización se encuentra en un proceso de medición de competencias a través de una metodología de assessment a los talentos clave identificados para posteriormente otorgarles el plan de desarrollo según los gaps detectados.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

El assesment center es una técnica muy utilizada por las organizaciones, realiza una evaluación tanto individual como grupal que busca la activación de esquemas lógicos y emocionales. Debido a las necesidades de la organización, esta técnica permite afrontar ejercicios de simulación de presión que es ejercida por los colaboradores que participan de la evaluación.

Con esta técnica se puede evaluar a los colaboradores de personal interno y evaluadores externos que participan de la evaluación de las competencias, con relación a las funciones que deben asumir los participantes con la finalidad de asumir el potencial de competencias.

**Tabla 16:** Pregunta 14

¿Cómo estructurar un plan de sucesión y de carrera que permita motivar al personal de la organización?	Entrevistado 1: Capacitación directa con los encargados de cada área para que ellos determinen y motiven al personal que pueda formar parte de él.
	Entrevistado 2: Se debe tener claro el alcance objetivo que se requiere abarcar y desarrollar estratégicamente el plan de sucesión y de carrera para los colaboradores que participen en este proceso.
	Entrevistado 3: Siendo inclusivos, objetivos y comunicándolo, de manera tal que los colaboradores sepan con claridad qué se espera de ellos para poder llegar a ser considerados talento clave para un plan de sucesión pero también que si existen aún vacíos que no les permiten de forma inmediata entrar en un plan de sucesión, exista un plan de desarrollo que les permitirá saber que la organización cree en su desarrollo, también es importante que se trabajen estos planes por meritocracia donde aquellos colaboradores cuyo desempeño es debajo de las expectativas sobre todo por aspectos actitudinales puedan reconocer que a aquellos que muestran mejor desempeño esto les es reconocido.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

La estructura de un plan de sucesión busca la permanencia de operaciones en el mediano y largo plazo, aumentando el liderazgo de los colaboradores y tratando de evitar que la rotación de personal se volviera alta.

Es por ello, que un plan de sucesión le garantiza a la organización un grado de continuidad, previendo el cambio o bien cualquier eventualidad que ocurra en cualquier momento. Además, una de las cosas más importantes es que el personal vaya obteniendo un crecimiento profesional y ascendiendo a nuevos cargos que le permitan obtener nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, porque el personal no es indispensable y es por esta razón que se debe tener personal preparado para asumir cargos claves con la visión de que en algún momento puedan ellos ocupar un espacio, siempre y cuando cumplan con los perfiles establecidos y así no perder ese personal que puede colaborar en un momento dado.

**Tabla 17:** Pregunta 15

¿Considera usted que la Elaboración de un plan de sucesión y de carrera generará mayores alternativas de desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización?	Entrevistado 1: Efectivamente
	Entrevistado 2: Sí, hay personal altamente comprometido cumpliendo con los planes estratégicos de la empresa.
	Entrevistado 3: Sí, generará mayores alternativas de desarrollo y oportunidades de mejora en el personal.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

En toda organización debe existir un plan de carrera y a su vez un plan de sucesión que permita aprovechar los conocimientos de las personas que se tiene en la organización, tratando de elevar al máximo su potencial con el fin de crear en ellos la motivación de optar por nuevos puestos, puestos que sean claves en la organización y que ellos a través de sus habilidades, destrezas y competencias sean capaces de optar por nuevas posiciones dentro de la organización.

Siempre es necesario llevarlos de la mano junto con los objetivos, para que conozcan qué es lo que la empresa anhela a nivel organizacional, con el fin de crear en ellos ese compromiso de querer hacer las cosas bien para poder tener mayores oportunidades de crecimiento.

**Tabla 18:** Pregunta 16

¿Cuáles son los puestos que Desarrollo Humano considera como claves o estratégicos en la organización para aplicar sucesión?	Entrevistado 1: Desde el punto de vista de la organización a nivel de crecimiento y oportunidades de desarrollo profesional indican que las posiciones claves deben ser aquellos puestos críticos o puestos de confianza.
	Entrevistado 2: En la empresa los puestos más estratégicos que puedan ser sucedidos son los puestos gerenciales.
	Entrevistado 3: En esta etapa en la que nos encontramos del Plan de sucesión estamos abarcando aquellos puestos de liderazgo que conllevan supervisión de personal y también aquellos que son técnicos muy específicos cuyo talento es difícil de conseguir en el mercado.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Con respecto a los puestos claves dentro de la organización se pueden definir los cargos críticos o más gerenciales que requieren de sucesión debido a que son puestos donde se requiere de más confianza, así como de más conocimiento y de compromiso con la organización. La persona encargada de recursos humanos debe hacer énfasis en lo que corresponde a determinar criterios objetivos y puestos claves con el fin de determinar quiénes son los colaboradores con mayor potencial para brindar un plan de desarrollo profesional para que sea capaz de aplicar este conocimiento a los nuevos puestos y funciones que deben asumir.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Con fundamento del trabajo realizado sobre los planes de sucesión en Teletica Radio, haciendo un análisis de las respuestas obtenidas, se detalla que en el Departamento de Desarrollo Humano tienen muy claro qué es un plan de sucesión y para qué sirve a nivel de organización, se detalla bien claro los diferentes beneficios de contar con estas propuestas dentro de los diferentes departamentos o áreas de negocio.

El departamento concuerda en que un plan de sucesión es necesario para poder llevar la continuidad de la organización, así como la retención del talento para crear en ellos un plan de formación que les permita optar por nuevos cargos.

Se llega a la conclusión de que la empresa cuenta con un personal altamente calificado para asumir nuevos retos y responsabilidades, así como con la experiencia laboral. Están muy dispuestas a asumir nuevos puestos claves en caso de que se necesite cubrir alguno que tenga que ser reemplazado por algún motivo de incapacidad, jubilación o muerte.

El personal que ha trabajado en la empresa son personas de confianza que pueden ser mayormente preparadas para adquirir puestos con más responsabilidades, así como adquirir compromisos con la organización.

Se concluye que a través de los planes de carrera se podrá incentivar mucho al personal para ser más comprometidos y leales con la organización, lo que permite que se sientan más vinculados con la organización, lo cual les dará mayor confianza y seguridad a la hora de optar por nuevas metas. Por esta razón es necesario aumentar la motivación en el personal, crear más promociones internas, lograr mayor compromiso en ellos para así evitar rotación de personal.

El Departamento de Desarrollo Humano llega a la conclusión y reconoce la urgencia de contar con un plan de sucesión como herramienta útil a la continuidad y a los objetivos estratégicos de la empresa, para así encontrar cuales son aquellos empleados que cuentan con alto potencial dentro de la organización y, de este modo, prevenir situaciones imprevistas que dificulten el proceso de sucesión.

Los planes de sucesión son muy comunes en empresas que ya están posicionadas, donde se aplican modelos de competencias que van relacionados a la planificación estratégica de la organización y a través de la evaluación de desempeño.

Estos planes de sucesión proporcionan a las organizaciones elementos que son claves a la hora de tomar decisiones acerca de la continuidad de la organización, además se encargan de buscar los diferentes tipos de comportamientos de los colaboradores los cuales van a permitir analizar las habilidades para asumir nuevas responsabilidades y asumir los puestos claves a futuro, cumpliendo los objetivos propuestos por la organización.

Finalmente, un plan de sucesión aplicado a Teletica Radio, permitirá buscar a aquellos colaboradores que realmente cuenten con un alto potencial, quienes podrán ser tomados en cuenta a la hora de asumir nuevos retos profesionales.

### **Recomendaciones**

A partir de las conclusiones planteadas anteriormente, se recomienda lo siguiente:

De los resultados obtenidos en el desarrollo del modelo de plan de sucesión la organización debe concentrarse en el desarrollo óptimo del personal, así como la retención del talento, para evitar que la empresa tenga bajas con muy alto potencial e ir tras los objetivos estratégicos de la organización.

Es responsabilidad del personal de Desarrollo Humano definir estrategias que permitan retener el personal con un alto potencial, lo cual significa que deben estar los perfiles del puesto bien definidos para cumplir con las tareas asignadas a cada puesto.

Debe haber un modelo de competencias con el cual se pueda identificar el potencial de los colaboradores para ir desarrollando su talento, y asegurar que este se encuentre en la línea con los objetivos estratégicos para ir evaluando individualmente su perfil profesional, es por esta razón que las evaluaciones deben hacerse de manera periódica y ser más consistentes al verificar los intereses, habilidades y conocimientos de los colaboradores, para retener los posibles sucesores y asegurar el compromiso de cada posible sucesor con la organización y así incorporar en ellos el auto desarrollo de competencias.

Implementar un plan de formación o plan de carrera que incluya a todas las áreas de la organización en aquellos puestos claves para posibles sucesores, identificando así las necesidades que la organización desea satisfacer en cada puesto de trabajo contribuyendo a salvaguardar la continuidad de la organización.

Es necesario concientizar a los colaboradores de la creación de estos planes de sucesión, ya que esta es una herramienta muy útil que permite a la empresa prevenir alguna situación de imprevisto, como fallecimiento, retiro o bien enfermedad.

Es de gran importancia que en el Departamento de Desarrollo Humano utilicen todas las herramientas posibles a la hora de definir y evaluar el plan de sucesión para llegar a ser transparentes a nivel organizacional y pueda generar credibilidad hacia los nuevos sucesores y estos tengan un rendimiento favorable en el desempeño laboral y mayor compromiso con la organización.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

En este capítulo se plantea el desarrollo del modelo de plan de sucesión para Teletica Radio. Esta propuesta consiste en desarrollar un modelo de sucesión que permita identificar personal para suceder puestos claves en una organización como lo es Teletica Radio que actualmente no tiene.

Para este fin, se realizará un breve diagnóstico de la situación actual acerca del desarrollo de un modelo de sucesión en el área de Teletica Radio.

### **Objetivos**

#### **General**

Diseñar un modelo de sucesión para aumentar el desarrollo del potencial y la realización del personal que labora en Teletica Radio.

#### **Específicos**

- Retener el personal clave de la organización.
- Proporcionar a los colaboradores el desarrollo de un plan de carrera dentro de la organización.
- Garantizar un desarrollo óptimo de habilidades para acceder a nuevos cargos.

#### **Importancia**

Un plan de sucesión es una iniciativa estratégica que la mayoría de las empresas tienen pensado implementar, sin embargo no todas las organizaciones lo aplican, a pesar de que un modelo de sucesión permite darle continuidad al negocio en relación con los colaboradores, generando en ellos un crecimiento profesional mayor.

El desarrollo de un modelo de plan de sucesión viene a agrupar un sin fin de herramientas que pueden ser una gran ayuda para el área de Recursos Humanos con el fin de darle continuidad a los proyectos de la organización. Dentro de las características que se pueden mencionar como importantes para el desarrollo del plan de sucesión es analizar la

descripción de puestos, la evaluación de desempeño, así como las capacitaciones que se requieran para el desarrollo del potencial de los colaboradores.

El plan de sucesión es una herramienta clave para el Departamento de Recursos Humanos debido a que se propone la resolución de conflictos, la transición de mandos, así como la transmisión de conocimientos hacia los nuevos sucesores; esta herramienta es la base que fortalece la organización para la continuidad gerencial, así como gestionar la movilidad de recursos humanos para retener el talento con mayor potencial.

El plan de sucesión busca el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo donde se busca mantener el orden y el equilibrio habitual de la organización, con el fin de beneficiar la toma de decisiones dentro de la empresa.

Los planes de sucesión y de promoción que presentan las empresas persiguen objetivos más específicos, por lo tanto, es de gran importancia identificar los puestos claves para cubrir en una eventualidad en un momento dado, reduciendo los cambios de dirección organización y además estimular la progresión a través de la continuidad de la empresa a su vez que van adquiriendo experiencia.

### **Justificación**

El plan de sucesión es una herramienta muy útil que permitirá mejorar la administración del recurso humano dentro de la organización, esto con el fin de aumentar el desarrollo de los potenciales, así como la realización profesional del personal. Con esto se busca retener al personal clave para que en algún momento el colaborador no decida abandonar la organización y si, por alguna razón decide hacerlo, haya alguna otra persona preparada para asumir ese cargo o puesto de forma eficiente.

La propuesta busca profundizar en el desarrollo del personal, el diseño e implementación de perfiles profesionales, evaluación de desempeño, la selección adecuada del personal dentro de los planes de sucesión donde se busca mantener la estabilidad y enfrentar situaciones que permitan el buen rumbo de la organización.

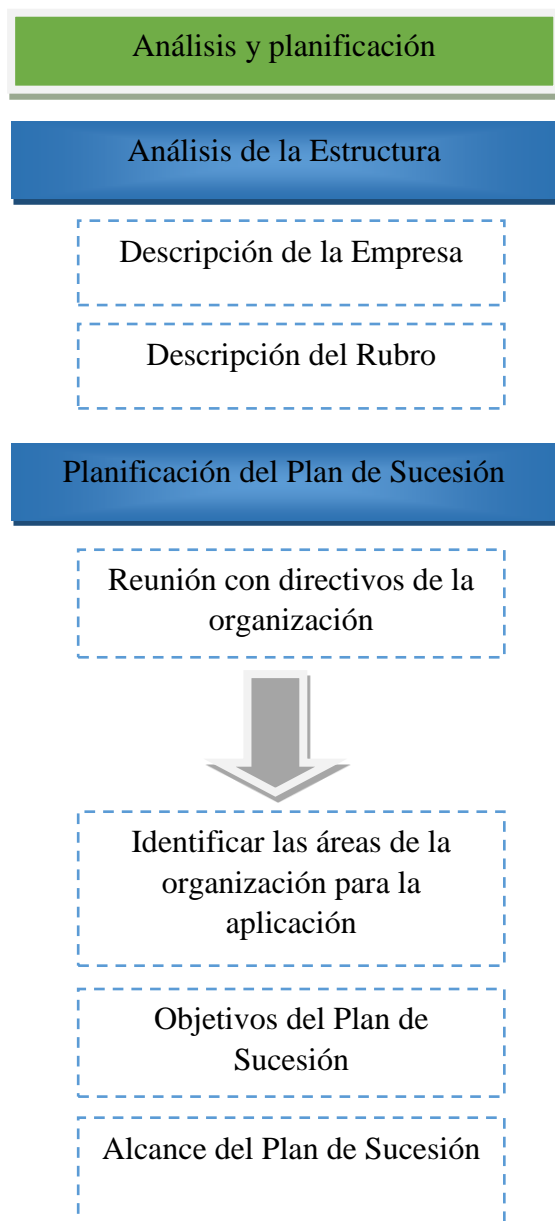
## **Descripción del modelo de plan de Sucesión**

Mediante las diferentes evaluaciones de desempeño y de competencias se logrará identificar a los colaboradores que cuentan con mayor potencial, así como las habilidades y destrezas, es decir aquellos colaboradores que demuestran ser capaces de sustituir a otras personas en puestos claves.

Dentro del diseño del modelo del plan de sucesión se busca crear un programa más estructurado que nos permite identificar los colaboradores con mayor potencial, lograr superar las brechas y ver de qué manera se pueden crear planes de formación o de carrera donde los individuos puedan ocupar posiciones estratégicas a futuro, lo cual sirva de apoyo ante una situación de imprevisto que surja dentro de la organización.

Esta propuesta tiene como objetivo contar con un número adecuado de potenciales candidatos a posibles sucesores que ocupen posiciones estratégicas a futuro, esto puede ser a corto, mediano o bien a un largo plazo. Esta propuesta permitirá contar con un personal preparado y bien capacitado para asumir cualquier responsabilidad que le sea asignada por algún motivo específico o bien algún imprevisto, permitirá poder evaluar el potencial que se tiene en la organización y así tomar una decisión con respecto a los posibles sucesores dispuestos a aceptar nuevos retos.

### Primera etapa: análisis y planificación



<b>Responsables:</b>	<b>Director General de Teletica Radio</b>
<b>Recursos:</b>	Documentación de la Organización, evaluaciones de clima organizacional, minuta de reuniones y encuestas.
<b>Tiempo:</b>	2 Meses

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **A. Análisis de la estructura Organizacional**

**Descripción de la Empresa:** Se dará inicio a este plan de sucesión con un análisis directo de la organización en donde podrá evidenciarse cómo se encuentra el clima tanto a nivel laboral como organizacional de los colaboradores.

Además, se realizarán talleres o charlas corporativas donde, como empresa, se pueda mostrar a los colaboradores acerca de la misión, visión, valores de la empresa, objetivos y organigrama, para que estén bien informados de la estructura organizacional de la empresa.

El análisis consiste en un trabajo previo a la organización con el fin de formular e implementar eficazmente las nuevas estrategias, procurando tenerlo listo antes de tomar una decisión, antes de que la empresa emprenda nuevas estrategias, por esta razón se debe analizar el entorno macro y micro de la organización.

**Descripción del Rubro:** Esta permite realizar un estudio de las empresas que cuentan con planes de sucesión, para así poder analizar la descripción del rubro y de esta manera verificar cuál es la situación actual de la organización y saber a qué se enfrenta la empresa.

## **B. Planificación del modelo de sucesión**

En esta parte del proyecto se hará una reunión con los Directores de cada unidad organizacional en donde se les brinde información acerca de cuál es el modelo de sucesión a implementar en la empresa. Para esto se realizarán charlas o talleres donde se indique la importancia y los beneficios de los planes de sucesión como estrategia organizacional, así como la importancia que tienen para la gestión del talento humano.

El Departamento de Desarrollo Humano se encargará de desarrollar los objetivos, los alcances que tendrá este modelo de plan de sucesión, así como el estilo de liderazgo y competencias que tendrán.

Previo a una entrevista con el Gerente de Desarrollo Humano, se tomará la decisión de que el desarrollo de este modelo de plan de sucesión se aplicará directamente a los puestos ejecutivos de Teletica Radio, donde la principal intención es garantizar la continuidad gerencial de estos puestos y poder retener al personal clave de la organización.

Es importante recalcar que únicamente se va a trabajar con los puestos claves de la organización con el fin de crear en ellos una carrera administrativa que les permita ser los posibles candidatos a sucesores, por lo tanto, no es posible analizar todos los perfiles de cargos de toda la estructura organizacional.

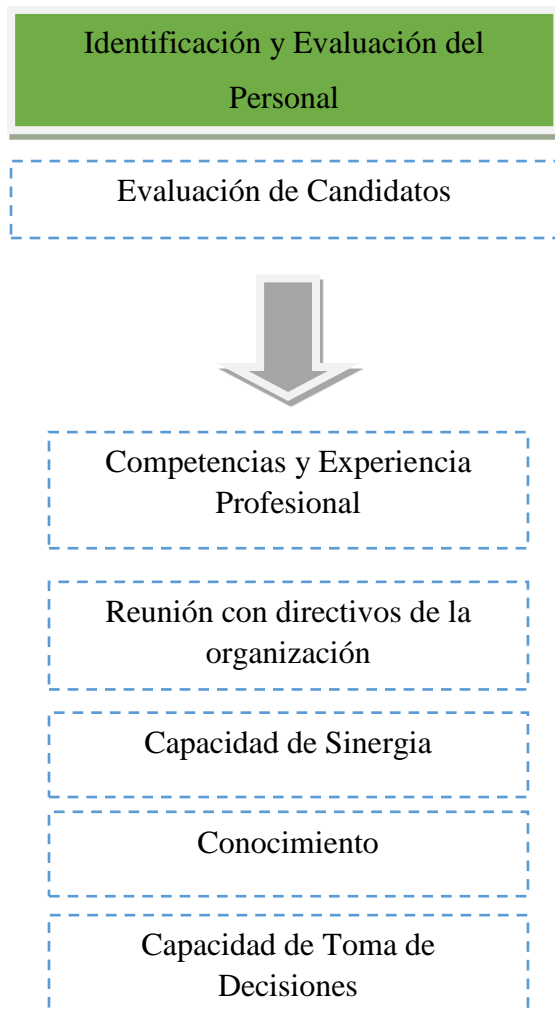
Se van a analizar los puestos claves de Teletica Radio con el fin de ir implementando en ellos las respectivas capacitaciones que llevarán a retener el personal y a su vez motivarlos a darle continuidad a la empresa asumiendo nuevas posiciones.

A continuación, a manera de ejemplo se toma la unidad de negocio de Teletica Radio en donde se va a aplicar el modelo de plan de sucesión a los siguientes cargos:

- ✓ Director General de Teletica Radio
- ✓ Coordinador Administrativo
- ✓ Coordinador comercial
- ✓ Coordinador de Deportes

De momento solo se aplicará al Director General de Teletica Radio con el fin de que sea como una muestra para poder ir implementando a otros puestos claves o bien otras unidades de negocio.

## Segunda etapa: Identificación de personal clave y evaluación del personal



<b>Responsables:</b>	<b>Director General de Teletica Radio</b>
<b>Recursos:</b>	Evaluación de desempeño, curriculum actualizado, descripción del puesto, guía de observación y entrevistas.
<b>Tiempo:</b>	1 Mes

Fuente: Elaboración propia, 2019

### **A. Identificación de los candidatos claves**

Es una tarea de las Analistas de Desarrollo Humano de la organización poder identificar cuáles son aquellos puestos claves que nos permitan crear en ellos un desarrollo profesional para la continuidad gerencial. Esta área será la encargada de publicar en el portal interno de la organización que los colaboradores tengan su perfil del puesto actualizado con el fin de requerir alguno de ellos en un momento dado para alguna nueva posición, es por esta razón que se solicita su información actualizada, tener datos registrados de sus competencias y habilidades para ir las adecuando conforme a las diferentes circunstancias que la organización vaya requiriendo.

Esta identificación de los candidatos claves es un punto clave a la hora de seleccionar a uno o varios candidatos a optar por algún puesto clave dentro de la organización, por lo tanto, es muy importante contar con sus datos o su expediente al día para así mantenerlos alineados a los objetivos propios de la organización.

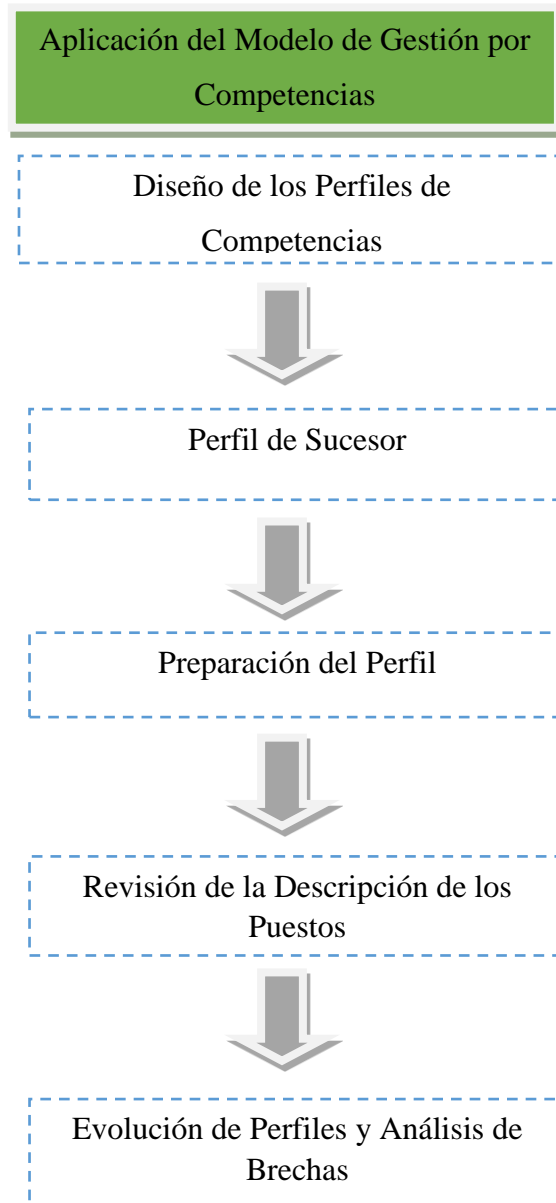
### **B. Evaluación de los candidatos**

Dentro de la evaluación de candidatos es necesario primeramente identificar su estabilidad laboral, así como su compromiso, verificar su actitud hacia el trabajo; por esta razón es necesario descubrir quién es el candidato que se va a seleccionar para un puesto clave. Existen candidatos que a todo le dicen que sí y eso muchas veces es estrategia para obtener el empleo, pero probablemente no sean muy buenos ejecutando un puesto. En este momento es donde se debe estar muy pendiente con preguntas más profesionales para poder descubrir quién es el verdadero candidato.

A la hora de evaluar los candidatos es muy importante analizar su lenguaje corporal debido a que todo tipo de distracción nos puede llevar a saber si es la persona correcta o no, además verificar si muestra interés por el nuevo puesto.

Se puede implementar el método de evaluación por medio de entrevistas personales y profesionales donde se pueda medir el desarrollo y las habilidades que poseen los candidatos. Mantener un contacto personal con los candidatos para así evaluarlos de forma personalizada, donde se verifique la valoración de esa persona con respecto de los otros candidatos y así poder tomar una decisión acerca del nuevo posible candidato a sucesión.

### Tercera etapa: aplicación del modelo de gestión por competencias



<b>Responsables:</b>	<b>Director General de Teletica Radio</b>
<b>Recursos:</b>	Perfil por competencias, perfiles del puesto, perfil de sucesor y entrevista con el sucesor.
<b>Tiempo:</b>	1 Mes

Fuente: Elaboración propia, 2019

## **A. Diseño del perfil de competencias**

A continuación, se muestra el perfil del puesto que va de acuerdo a lo que la organización solicita o requiere de acuerdo al puesto de Director General de Teletica Radio.

**1. PUESTO:** Director Teletica Radio.

### **2. OBJETIVO**

Planifica, y establece las estrategias y políticas de producción y programación de contenido. Debe planificar, programar y supervisar el constante análisis de resultados financieros y de audiencia de los proyectos producidos bajo su área de responsabilidad, con el propósito de mejorar, de manera constante, las prácticas de producción de programas.

### **3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

#### **a. Funciones principales del puesto**

##### **Producción**

- Vela por la adecuada preparación y cumplimiento de los presupuestos anuales o puntuales de producción y comercialización, coordinando dichos procesos con los departamentos de administración y comercialización.
- Dirige y coordina los procesos de producción y suministro de recursos, siguiendo las mejores prácticas en materia de calidad y verificando la adecuada utilización de los insumos disponibles.

- Coordina con los productores de programas las condiciones requeridas para el desarrollo de las producciones, que cumplan con los requisitos de costo, calidad del contenido y tiempo de entrega.
- Provee a la dirección superior los insumos de información así requeridos para la toma de decisiones en materia de producción de contenido propio.

### **Operaciones**

- Vela por la eficiente y eficaz utilización del equipo, los materiales y el personal, bajo su área de responsabilidad. Define los objetivos, políticas y metas de la Administración, Comercialización, Deportes y Operación.
- Coordina con las áreas del *back office* las condiciones requeridas en la adquisición de materiales y servicios, que cumplan con los requisitos de costo, calidad y tiempo de entrega.
- Vela por las buenas condiciones de operación del equipo técnico y estudios, a través de la implementación de programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Garantiza un eficiente control del inventario de materiales y equipo.
- Autoriza las compras menores de artículos requeridos, para el desarrollo de las producciones.
- Revisa y autoriza los reportes semanales del departamento, para pago de horas extra y viáticos.

## General

- Desarrollar una orientación clara hacia el negocio y sus clientes, tanto externos como internos.
- Diseñar, desarrollar y transferir las mejores prácticas.
- Gestionar economías de escala, reduciendo costos en los procesos a su cargo.
- Asegurar, junto con la gerencia de Desarrollo Humano, el cumplimiento las normas de trabajo y relaciones laborales de los trabajadores, cumpliendo con la legislación laboral vigente.
- Asegurar la atención de los colaboradores a cargo en materia de:
  - Condiciones de trabajo.
  - Capacitación.
  - Evaluación del desempeño.
  - Relaciones laborales.
- Propiciar las condiciones para la formación y capacitación del personal.
- Administrar el presupuesto de su responsabilidad de forma eficiente.
- Estandarizar, optimizar y consolidar los procesos y desarrollar mejoras que agreguen valor a la empresa.

- Incrementar la eficiencia y productividad de sus equipos de trabajo y personas.
- Liderar los foros de mejora continua de procesos para las áreas de gestión de la Radio y velar por la implementación de las propuestas obtenidas.
- Desarrollar labores solicitadas por la Presidencia Ejecutiva y la Vicepresidencia Corporativa.

### **B. Perfil Profesional del Sucesor**

Una vez realizado el proceso donde se evalúan los candidatos posibles a sucesión para determinar cuál de los colaboradores cumple con el perfil necesario y requerido por la organización para poder desempeñar sus funciones de manera exitosa, por lo tanto, se tendrá que evaluar competencias que definen cuál de ellos estará listo para asumir un nuevo reto. Se van a evaluar capacidades como comunicación, dirección, liderazgo y toma de decisiones.

#### **Conocimientos**

Requisitos Intelectuales

#### **Formación académica**

- Profesional titulado en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
- Conocimiento en el rubro de Comunicación.
- Profesional hábil en el campo de la planificación, la organización, la dirección y el control.
- Especialista en coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos organizacionales.

## **Experiencia previa indispensable**

Tener una experiencia de 3 a 5 años en la organización, conocimiento sobre las políticas y normas, así como las funciones de la organización.

## **Aptitudes requeridas**

- Conocimiento amplio para tomar decisiones acertadas
- Capacidad de análisis
- Creatividad para innovar.

## **Características**

Destrezas o habilidades

- Habilidad para motivar al personal

## **Habilidades**

### **Responsabilidades Adquiridas**

Supervisión del personal

- Capacidad para comunicarse
- Resolución de Conflictos
- Liderazgo

Trabajo en equipo

- Desarrollar, consolidar y dirigir al equipo de trabajo
- Conducir un equipo de trabajo motivando a los colaboradores a trabajar con autonomía y responsabilidad.

### Relaciones Internas y externas

- Poseer sensibilidad y empatía ante los demás colaboradores
- Poseer la habilidad para motivar al personal
- Capacidad de ejercer el liderazgo

### Información Confidencial

- Guardar discreción en asuntos que requieran de confidencialidad

### **Auto concepto**

### **Valores**

#### Valores

- Cumplir a cabalidad con los valores corporativos de la organización
- Incentivar el trabajo en equipo, responsable, honesto, proactivo.
- Persona de confianza que de acuerdo a sus acciones y conductas pueda permanecer con una ética intachable.

### **C. Análisis, Revisión y descripción de los puestos**

Los perfiles de los puestos deben regirse a través de un sistema o un modelo de gestión de competencias que sea estructurado por áreas, es por esta razón que todos los conocimientos se deben valorar de acuerdo a diferentes niveles que van desde lo más básico hasta un nivel avanzado.

Se analiza la situación actual de la empresa para ver el número de puestos, así como la distribución de los puestos de trabajo existentes en la organización.

Una vez aprobado el organigrama de la organización se revisan los perfiles de los puestos iniciando por medio de la revisión de las funciones, responsabilidades o bien por factores que midan el desempeño.

### **Básico**

- Nivel general de principios básicos
- Conocimientos específicos para desempeñar las funciones diarias

### **Medio**

- Aplicar técnicas, procedimientos y practicas requeridas para desempeñar funciones específicas
- Resuelve conflictos de una complejidad moderada

### **Avanzado**

- Posee un nivel alto de conocimientos más específicos
- Capacidad para desarrollar técnicas y soluciones que van orientadas al cliente

### **Maestría**

- Posee un nivel alto de conocimientos dentro de la organización
- Experto en su campo de especialización

Y las capacidades se van evaluando de acuerdo a niveles con un margen de importancia.

Nivel de Conveniencia: Calidad favorable que permite un buen desempeño del cargo.

Nivel Necesario: Calidad indispensable para un desarrollo óptimo de las funciones asignadas.

Nivel Importante: Calidad primordial para el logro de metas y desarrollo de potencial para lograr metas ya planteadas.

#### **D. Evolución de los perfiles y análisis de brechas**

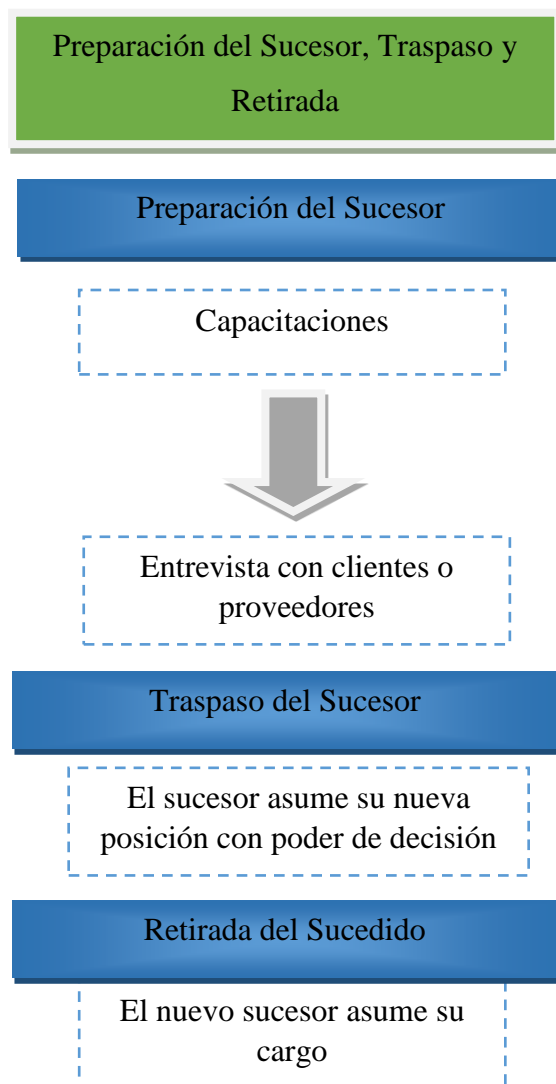
Una vez identificados los candidatos a sucesión y ya definidos los perfiles de puestos de trabajo dentro de la organización el siguiente paso a seguir es la comparación entre los diferentes perfiles de puestos ya seleccionados, en este caso la evolución de los perfiles y los análisis de brechas no se trata de incrementar o disminuir las capacidades o conocimientos de los posibles candidatos, sino que se busca una comparación de conocimientos más específicos entre el puesto a suceder.

Definidos los perfiles de puestos se comparan en materia de cualidades y capacidades para determinar si se necesita evaluar o capacitar mejor a los sucesores.

Se debe tener claro de que cuando habla de la evolución de los perfiles no solo se trata de que haya algún incremento en la cualidad o capacidad de cada candidato, sino que se debe realizar un aumento en el esfuerzo con el fin de incrementar en ellos los deseos de superación y de mayores ganas de aprender, desarrollar nuevas habilidades.

Sin embargo, debe haber una evolución de empleado en aspectos diferenciadores de un puesto a otro dándole un seguimiento especial para ver qué peso tiene en sus capacidades.

**Cuarta etapa: Preparación del Sucesor, traspaso y retirada del puesto.**



<b>Responsables:</b>	<b>Director General de Teletica Radio</b>
<b>Recursos:</b>	Inducciones, capacitaciones, entrevistas y Reuniones
<b>Tiempo:</b>	3 meses

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **A. Preparación del Sucesor**

### **Capacitaciones**

Para preparar al candidato sucesor de Director General de Teletica Radio es necesario contar con una serie de capacitaciones o un plan de formación que permita tomar acción de su potencial, así como sus destrezas y habilidades.

### **Entrevista con clientes y proveedores**

En esta etapa es necesario presentar al candidato sucesor para que conozca los principales clientes, así como los proveedores con los que se relaciona directamente el Director General, además es importante que todo el personal de la compañía conozca a la persona sucesora de este puesto.

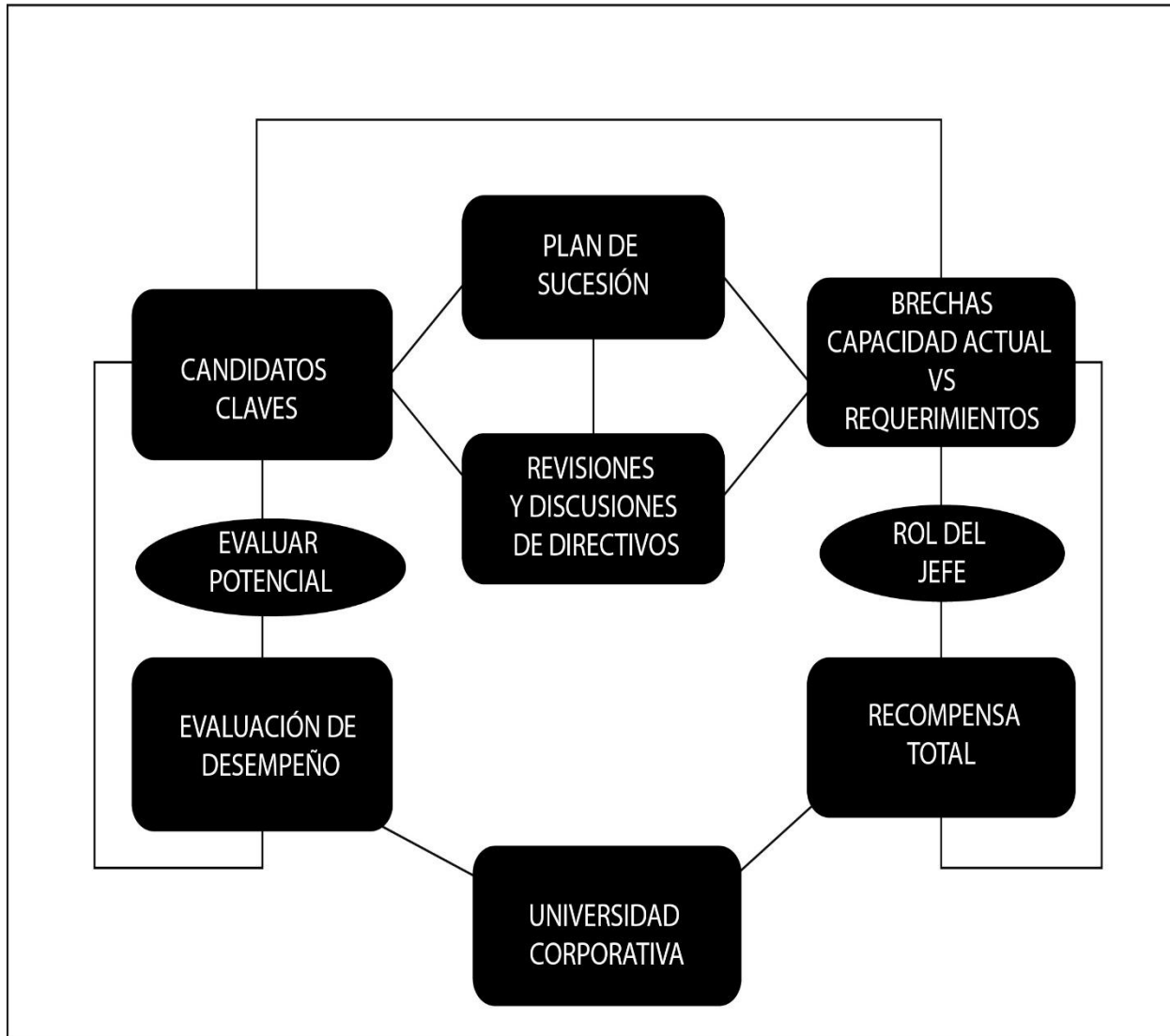
## **B. Traspaso del Sucesor**

El Departamento de Recursos Humanos tendrá la obligación de pasar un puesto a manos de un nuevo sucesor o el profesional seleccionado, por lo tanto, el departamento debe reunir e informar a cada uno de los colaboradores del nuevo sucesor para poder hacer de su conocimiento el traspaso de las funciones, ya sea de manera eventual o permanentemente. Sin embargo, el puesto a ser trasladado deberá servir como apoyo a las gestiones del nuevo sucesor, de tal manera que pueda brindar aportes que le sirvan de guía al sucesor.

## **C. Retirada del Sucedido**

Una vez realizado el traspaso al nuevo cargo el departamento de Recursos Humanos tendrá la obligación de informar y reunir a los colaboradores con el fin de poder hacer de su conocimiento quién se encargará del puesto a partir de ahora, el nuevo sucesor demostró las competencias necesarias para adquirir esta responsabilidad y para asumir los nuevos retos que se presenten en la organización.

MODELO DE UN PLAN DE SUCESIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2019.



Televisora de Costa Rica S.A.  
Tel.: (506) 2232-2222 Fax: (506) 2231-6258 Apdo. 3876-1000 San José www.teletica.com

### TELEVISORA DE COSTA RICA S.A.

#### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre de Colaborador: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre de evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha ingreso: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

1. Marque con una (x) la casilla que mejor describa el comportamiento del colaborador. Sea lo más objetivo posible al calificarlo.
2. La relación con el puntaje es: (4= Excelente/ 3= Bueno/2=Regular/1=Malo)
3. Al finalizar la evaluación se suman los puntajes y se compara para el cuadro de puntajes para obtener el nivel de desempeño.
4. Comente la evaluación con el colaborador, indíquele los puntos fuertes y la forma de mejorar los débiles y solicítele la firma.

1. ACTITUD	4	3	2	1
Su actitud, esmero y dedicación con respecto al trabajo es:				
La disposición tanto para su trabajo como para los procesos de cambios son:				
La colaboración con respecto a sus jefe y compañeros es:				

2. CUMPLIMIENTO DE LABORES	4	3	2	1
La calidad con la que cumple las labores asignadas es:				
La eficiencia y prontitud con las que se cumple sus labores				
El orden, uso de procedimientos, empleo de equipo y materiales es:				

3. CALIDAD DE TRABAJO	4	3	2	1
El cuidado y empeño con el que debe realizar sus funciones es:				
La capacidad para ejecutar las tareas del puesto sin omisiones ni errores es:				
La rapidez con las que cumple sus labores es:				

4. SERVICIO	4	3	2	1
Las actitudes con respecto al servicio para los compañeros de otras áreas es:				
El trato personal para con los compañeros de otras áreas es:				
El deseo de satisfacer a plenitud a los compañeros de otras áreas es:				

<b>5. MOTIVACIÓN E INTERÉS</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
El interés y la motivación por su trabajo con compañeros es:				
El empeño y dedicación del empleado en las actividades de su puesto es:				
La iniciativa para colaboración los compañeros de área es:				

<b>6. COOPERACIÓN</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
La actitud de apoyar y colaborar con compañeros es:				
La actitud de apoyar y colaborar con los jefes es:				
La disposición del empleado a colaborar sin que se lo soliciten es:				

<b>7. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Cumple a cabalidad con el horario de trabajo:				
Casi nunca pide permisos, se ausenta o se incapacita:				
Casi nunca llega tarde a trabajar:				

<b>8. RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Tiene habilidad para tratar a los demás:				
Su relación con los compañeros es:				
La relación con el jefe es:				
El trabajo que realiza en equipo es:				

<b>9. CONFIABILIDAD</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Cumple con éxito las labores que se le asignan				
Las labores que realiza no necesitan ser supervisadas con mucha frecuencia				
Es confiable en su comportamiento				
Cumple a cabalidad con las buenas prácticas de la empresa				
Se rige siempre por las normas de precaución de riesgos laborales				

<b>10. PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Su presentación personal es adecuada de acuerdo al puesto que desempeña				
El orden que mantiene en su vestimenta es:				
El nivel de aseo en su vestimenta es:				
Usa correctamente la vestimenta de trabajo:				

Puntaje Obtenido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>
De 1 a 34	Malo
De 35 a 68	Regular
De 69 a 102	Bueno
De 103 a 136	Excelente

---

Firma del Colaborador

---

Firma del Evaluador

# GRÁFICA DE REEMPLAZO



**DIRECTOR TELETICA RADIO  
CARLOS ALVAREZ (52)**

A/1 CHRISTIAN SANDOVAL (42)  
B/1 MANUEL ACOSTA (41)



**ASISTENTE ADMINISTRATIVO  
MELISSA HERNANDEZ (33)**

A/1 MARLIN AGUERO (37)  
B/1 ISANNETTE MADRIGAL (41)



**COORDINADOR ADMINISTRATIVO  
Y COMERCIAL  
MANUEL ACOSTA (41)**

A/1 JORGE GARRO (39)  
B/3 MARIO GONZALEZ (40)



**COORDINADOR DEPORTES  
CHRISTIAN SANDOVAL (42)**

A/1 JORGE ALVARADO (37)  
A/1 ESTEBAN CUBERO (35)



**COORDINADOR OPERATIVO  
JORGE ALVARADO (37)**

A/1 JORGE CHAVES (37)  
B/1 RAFAEL CAMBRONERO (39)



**COORDINADOR COMERCIAL  
GUSTAVO CRUZ (45)**

C/3 ALONSO ANGULO (39)  
B/2 ILEANA CALVO (40)



**EJECUTIVO VENTAS  
WALTER ANGULO (41)**

B/2 LEONEL FERNANDEZ (35)  
B/1 FRANCISCO RAMIREZ (38)



**PERIODISTA  
ANDRES GONZALEZ (36)**

C/3 MIGUEL CALDERON (35)  
B/2 JUAN ULLOA (40)



**PERIODISTA  
EDUARDO CASTILLO (34)**

C/3 GUSTAVO LOPEZ (39)  
B/2 FELIPE CASTRO (42)



**LOCUTOR  
RAFAEL CAMBRONERO (39)**

A/1 JORGE SANCHEZ (27)  
B/2 STEPHANIE ASTUA (30)



**NARRADOR  
RICARDO CORDERO (29)**

C/1 JARLEN QUESADA (34)  
B/2 ADRIAN MENDEZ (40)



**OPERADOR DE CABINA  
ANDRES SOLANO (36)**

B/2 ESTEBAN GUZMAN (26)  
B/1 LUIS JIMENEZ (33)



**DISC JOCKEY  
JORGE CHAVES (38)**

C/3 CARLOS MILLORY (39)  
B/2 MATEO TORRES (37)

A. LISTO PARA SER PROMOVIDO  
B. MAYOR EXPERIENCIA DESEABLE  
C. NO TIENE POTENCIAL DE PROMOCIÓN

1. DESEMPEÑO SOBRESALIENTE  
2. DESEMPEÑO ACEPTABLE  
3. DESEMPEÑO DEFICIENTE  
4. DESEMPEÑO INACEPTABLE

## Desarrollo de una Universidad Corporativa



Sumando conocimientos  
a nuestra cadena de valor



Actividades del puesto



Sobre la empresa



Procesos y  
procedimientos



Planes y proyectos  
de del futuro



Para obtener colaboradores  
preparados para el Desarrollo  
Corporativo

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. (3.<sup>a</sup> Reimpresión). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Amador Sotomayor, A. (2015). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Bager Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Castro Ardiles, M. (2016). *Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria 2015*. Tesis Postgrado Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- Chavarría Hernández, R. (2017). *La evaluación del desempeño del talento humano en el Poder Judicial 2017*. Trabajo final para optar al grado y título de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5.<sup>a</sup> ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cummings, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8.<sup>a</sup> ed.). México: Thomson.
- Gan Busto, F. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Hernández S, R., Fernández C, C. & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.a ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- León, V. (2013). *Compensación: diferenciar con equidad*. (2.<sup>a</sup> ed.). Santiago de Chile: Thomson Reuters.
- Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. Harvard Deusto. *Business Review*, 206, 40-51.
- Mendioca, G. (2003). *Sobre tesis y tesisistas. Lecciones de enseñanza y aprendizaje*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias*. República Dominicana. Extraído de <http://www.gestiopolis.com>.
- Moscoso, T. (2007). *Plan de sucesión para la empresa industrial tiene como objetivo definir el plan de sucesión para la empresa TUCSON con base en un modelo de competencias*. Tesis Programa Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Philip Kotler, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Saracho, J.M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Zelaya Lücke, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José: EUNED.
- Velasco, D. (2010). *Informes: ¿Quiere retener a sus empleados clave?* Recuperado de: [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_Quiere\\_retener\\_a\\_sus\\_empleados\\_clave.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Quiere_retener_a_sus_empleados_clave.pdf)
- Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill Interamericana de México S.A.

## Apéndice Cuestionario

1. ¿Sabe usted que es un Plan de Sucesión y a que cargos lo aplicaría?
2. ¿Existe dentro de la empresa el talento necesario para llevar a cabo el Plan de Sucesión?
3. ¿Cuáles son los pasos a seguir para poner en marcha un plan de Sucesión?
4. ¿Qué aspectos considera importantes y deben ser parte del manual del plan de carrera?
5. Actualmente cuenta la empresa con un plan de carrera para promover y desarrollar las habilidades de sus colaboradores.
6. ¿Cree usted que un Plan de Carrera pueden apoyar a la empresa a buscar estrategias que alinean las actividades de aprendizaje con brechas de competencias para así poder construir un equipo de trabajo para las necesidades actuales y futuras de la organización?
7. Describa cómo es el sistema de evaluación de desempeño de la organización. ¿En su opinión permite detectar necesidades de formación y personas con alto potencial para ocupar puestos jerárquicos en la organización?
8. ¿De qué otra manera se puede medir el potencial de los colaboradores?
9. ¿Considera usted que los colaboradores deben de tener cierta cantidad de requisitos para poder ser tomados en cuenta a la hora de implementar el plan de sucesión?
10. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?
11. ¿Cómo visualiza usted la organización antes y después de implementar un plan de sucesión?
12. ¿Actualmente se han realizado estudios para determinar las necesidades de sucesión en el Departamento de Recursos Humanos?
13. ¿Cómo estructurar un Plan de Sucesión y Carrera que permita motivar al personal de la organización?
14. ¿Considera usted que la Elaboración de un plan de sucesión y carrera generará mayores alternativas de desarrollo y crecimiento del personal dentro de la empresa?
15. ¿Cuáles son los puestos que Recursos Humanos considera como claves o estratégicos en la organización?