

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR

LIC. JESICA ABIGAIL AYALA TREVIÑO

DIRECTOR

DR. CIRILO H. GARCÍA CADENA

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO 2013

Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal
clave de una empresa constructora.

Dr. Cirilo H. García Cadena

Director

Mtro. Armando Santillán Romero

Sinodal

Mtro. Manuel Almaguer Alanís

Sinodal

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mis padres por darme su incondicional apoyo en la toma de todas mis decisiones, y por enseñarme el valor que tiene en la vida la educación.

A esa persona especial que siempre ha creído en mí y me impulsa día a día al logro de mis objetivos.

A mi Director de Tesis, el Dr. Cirilo García por la paciencia durante este viaje, sus consejos y enseñanzas.

A la organización que me permitió el desarrollo de esta investigación, por la implementación dentro de sus procesos mi propuesta y por atender a las recomendaciones que se dieron por resultado.

ABSTRACT

Based on the contributions made by the various authors and subject matter experts and recognizing the importance for organizations to have a strategic human resource planning that takes into consideration the Succession Planning, this research aims to solve one of the major problems affecting a construction company in Monterrey, Nuevo León, by not having a succession plan for the management of human talent, allowing it to detect and retain staff with the skills and abilities needed to fill a certain key position in each of the directions that make it up.

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPITULO I: DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.....	8
1.1 Introducción	8
1.2 Planteamiento del problema	13
1.3 Objetivos de investigación	13
1.4 Justificación.....	13
1.5 Pregunta de investigación.....	15
1.6 Hipótesis.....	15
1.7 Alcances y limitaciones.....	15
CAPITULO II: TEORÍAS Y ANTECEDENTES SOBRE LA SUCESIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	16
2.1 Planeación	16
2.2 Estrategia.....	17
2.3 Planeación estratégica	18
2.4 Planeación estratégica de recursos humanos.....	18

2.5 Planeación de la sucesión.....	19
2.5.1 <i>Objetivos</i>	21
2.5.2 <i>Beneficios</i>	22
2.5.3 <i>Diseño de un Plan de Sucesión</i>	23
2.6 Determinación de competencias.....	24
2.6.1 <i>Concepto</i>	24
2.6.1 <i>Descripción y perfil de puestos</i>	25
2.6.2 <i>Evaluación del desempeño y análisis de brechas</i>	27
2.6.3 <i>Formación y entrenamiento</i>	27
2.6.4 <i>Planes de sucesión basados en competencias</i>	28
CAPITULO III: MÉTODO.....	29
3.1 Diseño de investigación	29
3.2 Participantes	30
3.3 Escenario	31
3.3.1 <i>Generalidades de la empresa</i>	31
3.4 Instrumentos	33
3.5 Procedimiento.....	34
3.5.1 <i>Análisis del entorno</i>	36
3.5.2 <i>Identificación de los puestos clave y evaluación de sus ocupantes</i>	36

3.5.3 Modelo de competencias.....	37
3.5.4 Identificación y evaluación de candidatos a sucesores.....	40
3.5.5 Análisis de brechas.....	41
3.5.6 Toma de decisiones.....	41
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
4.1 Resultados de la Encuesta.....	42
4.2 Resultados de la Entrevista.....	70
4.3 Resultados de la Evaluación del Desempeño.....	72
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
5.1 Conclusiones.....	84
5.2 Recomendaciones.....	85
REFERENCIAS.....	87
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	92
ANEXOS.....	97

CAPITULO I: DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

1.1 Introducción

Al finalizar la segunda guerra mundial, en las empresas se comenzaron a notar ciertas variables que alteraban el funcionamiento de las organizaciones, tales como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Con el fin de sobrevivir, surgió la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos, y adaptarse a las nuevas condiciones, planteando objetivos corporativos y planes estratégicos que les permitiera enfrentar con éxito los retos que dichos cambios conllevan.

La clave se encontraba en el talento, la capacidad y la disposición de las personas idóneas, con los cargos adecuados y en los momentos oportunos. El suministro de los recursos humanos necesarios será llevado a cabo de una manera sistemática a través del subsistema particular conocido como planificación estratégica de recursos humanos, que se encuentra inmerso dentro de un sistema más amplio que constituye la planificación estratégica.

La planeación estratégica formal, con sus características modernas, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

Los primeros autores que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (1947) en su obra “La teoría del juego”; definiéndola como

una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Drucker (1954) menciona que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

Chandler (1962, p. 13) establece la primera definición moderna de estrategia: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".

Una concepción más actual de planeación estratégica, es la que plantea Steiner (1998, p. 20): "La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director".

Específicamente, el subsistema de planeación estratégica de recursos humanos ha sido definido por diversos autores, para Puchol (2005), se trata del "punto de partida para diseñar políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales" ; mientras que Candau (1985) la define como "las políticas, sistemas y procedimientos, que tienen por objetivo asegurarse de que el número apropiado de personas, con las cualificaciones y especificaciones que la empresa necesite, estará disponible en tiempo útil y en los lugares requeridos". (Montes Alonso & González Rodríguez, 2005)

En resumen, la planificación de recursos humanos implica un conjunto de procedimientos para anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma; su propósito es ayudar a la organización a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible,

en el lugar y el momento en que se le necesite, para lograr los objetivos de la misma. (Bohlander & Snell, 2008)

Parte fundamental de la planeación de recursos humanos son las proyecciones acerca del futuro de la organización, para lo cual normalmente se utilizan tres series de pronósticos: uno para las necesidades de personal, otro para la oferta de candidatos del interior y en tercer lugar para la oferta de candidatos del exterior. (Dessler, 2001).

Los encargados de la planificación estratégica de recursos humanos toman las decisiones relacionadas con transferencias, reemplazos o sucesiones y sobre qué tipo de suministro (interno o externo) de personal es el adecuado en cada caso.

Entre las principales fuentes de suministro interno de personal se encuentran los planes de sucesión, que forman parte del proceso global de la planificación estratégica de recursos humanos como un subconjunto, y que son considerados como una de las herramientas de mayor uso para este propósito, orientados a la planificación de la sucesión o los reemplazos para un grupo determinado de posiciones dentro de la organización, mediante la identificación de los posibles sustitutos sobre bases uniformes e iguales para todos y que garanticen la objetividad del proceso.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.

Si se traslada dicha definición al campo de la gestión del capital humano, es posible afirmar que es la continuación en la organización por medios metodológicos y ordenados, planificados de un empleado en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas.

Según Miller Le Breton, I., Miller, D. y Steiller, L. (2004), la sucesión es la habilidad para asegurar un liderazgo competente en la empresa familiar a través de las generaciones. Sin embargo, para asegurar ese liderazgo competente el sucesor debe no solo transmitir la dirección sino también el capital social, los recursos intangibles y la propiedad de la empresa (Cisneros, 2009).

Cuando en las organizaciones se busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de sus operaciones a través del tiempo, se desarrollan los planes de sucesión, que permiten identificar, seleccionar y desarrollar a sus futuros líderes.

La complejidad del medio en que se desarrollan los negocios provoca que la continuidad de los empleados que son claves dentro de una compañía sea casi impredecible. Es por eso, que una sucesión ideal debería trabajarse con tiempo para que el cambio no tome por sorpresa a la organización.

En un plan de sucesión, el reto es que la transición comience años antes del retiro, ya que si un sucesor es elegido de forma repentina, se corre el riesgo que la persona no resulte idónea para el puesto. Un plan de sucesión efectivo implica asegurar determinadas acciones que ayuden a lograr los resultados esperados.

En primer lugar, se debe planear con anticipación, las empresas deben de reconocer la importancia de formar a quiénes ocuparán puestos estratégicos. Es crítico identificar las competencias necesarias que debe de tener el candidato que sustituirá al directivo de la empresa para asegurar la continuidad de las funciones.

Segundo, es necesario identificar al talento, personas con potencial para ocupar puestos estratégicos, hay que fijarse en su desempeño y ver si tienen capacidades clave

que puedan desarrollarse a futuro. La organización debe medir cómo se desenvuelve ese talento, con respecto de los objetivos y resultados establecidos para el puesto.

Es recomendable determinar el perfil y descripción del puesto a suceder, para minimizar el riesgo propio de todo proceso de transición, y así aumentar las probabilidades de éxito. Algunas de las competencias más deseadas tienen que ver con los atributos intangibles de los líderes como la capacidad para resolver problemas, pensar de forma crítica, liderar y motivar equipos de trabajo, tener capacidad para negociar y mediar en situaciones adversas, entre otros aspectos.

Los planes de sucesión en base a competencias proporcionan a las organizaciones un alto valor añadido, ya que permiten una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito en los puestos claves así como también la evaluación de la adecuación persona – puesto. (Dalziel, 1996)

Desde un enfoque de competencias, el objetivo de planear la sucesión es identificar en los candidatos el mejor rendimiento y elevado potencial, aquellas competencias consideradas más adecuadas para desempeñar eficientemente los puestos críticos. (Blanco Prieto, 2007).

En base los aportes realizados por los diversos autores estudiosos del tema (anteriormente expuestos), y reconociendo la importancia que tiene para las organizaciones el contar con una planeación estratégica de recursos humanos que tome en consideración la Planeación de la Sucesión, se plantea el siguiente problema que enfrenta una importante Constructora con base operativa en el estado de Nuevo León.

1.2 Planteamiento del problema

Esta investigación busca dar solución a uno de los principales problemas que afectan a una empresa constructora regiomontana, al no contar con un plan de sucesión para la gestión del talento humano, que le permita detectar y retener personal con las competencias y habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto clave en cada una de las direcciones que conforman la misma.

1.3 Objetivos de investigación

Diseñar un modelo de sucesión para puestos clave ejecutivos, basado en el enfoque de competencias.

Diagnosticar las competencias de los directivos que actualmente ocupan puestos clave en una empresa constructora así como las que deberían de tener los candidatos a suceder dichos puestos.

Proporcionar al departamento de Recursos Humanos de la organización una herramienta que les permita favorecer la retención y la motivación hacia el desarrollo del personal candidato a suceder puestos clave dentro de la organización.

1.4 Justificación

La constructora objeto de estudio de esta investigación tuvo sus orígenes como una empresa familiar en el año de 1973, siendo su fundador el encargado de integrar el equipo inicial que llevó el negocio al éxito.

Actualmente, el personal clave de la empresa no cuenta con un plan de desarrollo formal y fue adquiriendo sus competencias y conocimientos técnicos en base a la experiencia lograda sobre la marcha al pasar de los años.

Debido a que el departamento de Recursos Humanos cuenta con apenas 6 años desde su formación, no existen herramientas formales para la gestión del talento humano, de ahí la necesidad del diseño de un Plan de Sucesión que permita a la organización enfrentar la salida de alguno de sus miembros clave, y asegurar la continuidad de sus funciones en el tiempo, para no afectar la concepción de las metas organizacionales y cumplir mejor con la misión y visión.

El hecho de perder en un momento determinado una posición clave y no contar con opciones para cubrir ese puesto afectaría el cumplimiento de los objetivos, el presupuesto y los planes establecidos. Además de las graves repercusiones que traería al negocio, especialmente en el liderazgo, el control y el clima organizacional.

No contar con un plan de sucesión adecuado y oportuno lleva a que candidatos a ocupar puestos estratégicos sean buscados en fuentes ajenas a la propia empresa. Esto genera costos que podrían ser innecesarios, pues no todas las personas que llegan de otras compañías se adecúan a la cultura organizacional y tardan más tiempo para entender las reglas del negocio.

Contar con un plan de sucesión permite identificar y preparar con anticipación al talento humano de la organización que en el futuro podría ocupar cargos directivos.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cómo detectar al personal interno que posea aquellos conocimientos y habilidades necesarias para cubrir un determinado puesto clave dentro de la organización?

1.6 Hipótesis

Hipótesis 1. El diagnóstico de la situación actual para la obtención de un análisis global del funcionamiento de la empresa, permitirá establecer los lineamientos necesarios para elaborar el plan de sucesión.

Hipótesis 2. El diseño y aplicación de un sistema de evaluación por competencias, permitirá identificar las personas claves dentro de la organización.

1.7 Alcances y limitaciones

Esta investigación se centra específicamente en las posiciones de los tres primeros niveles organizacionales, ya que en la actualidad, la principal preocupación de la organización, es garantizar la sucesión de estas posiciones.

Se trabajó exclusivamente en el perfil de los puestos clave, no se analizaron los perfiles de puestos de toda la estructura organizacional.

CAPITULO II: TEORÍAS Y ANTECEDENTES SOBRE LA SUCESIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El siguiente marco teórico busca dar sustento conceptual al objeto de la presente investigación, donde se abordará de lo general a lo particular la planeación estratégica y su subsistema de planeación estratégica de recursos humanos, la planificación de la sucesión, y su relación con las competencias.

2.1 Planeación

Antes de arrancar cualquier acción administrativa, es necesario determinar qué resultados son los que se desean obtener de la misma, así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto solo puede ser alcanzado a través de la planeación.

Según Jones, la planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas. Gómez Ceja la define como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Para Scalán es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se

prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse (Rodríguez Valencia, 2005).

2.2 Estrategia

El concepto de estrategia es muy antiguo, viene del griego, *strategia*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Es un programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que estrategia se definiera como: la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Stoner, 1996)

La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable; define el planteamiento básico que hay que seguir para alcanzar ciertos objetivos (Rodríguez Valencia, 2005).

Igor Ansoff (1965) consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. Henry Mintzberg la define como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

2.3 Planeación estratégica

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite (Stoner, 1996).

El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantenga saludable a la empresa pese a las amenazas imprevistas que pudieran presentarse (Kotler, 2002). Es el proceso mediante el cual se determinan los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos (Wayne & Noe, 2005).

La importancia de la planeación estratégica para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los directivos encuentran que al definir la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales (Stoner, 1992).

2.4 Planeación estratégica de recursos humanos

En una primera aproximación al concepto, Koontz afirmaba que la planificación de recursos humanos suponía determinar de forma consciente las acciones que se deben desarrollar para cumplir los objetivos estratégicos. (Jiménez, 2007)

Es un proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. (Wayne & Noe, 2005)

Dicho proceso es utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzarlos. Tiende a seguir un modelo congruente que comprende objetivos organizacionales, pronósticos, evaluación, planes y programas. (Rodríguez Valencia, 2007)

La planificación efectuada por la dirección de recursos humanos, debe estar vinculada a la estrategia empresarial, a las capacidades de la organización y a las estrategias de personal. (Jiménez, 2007)

2.5 Planeación de la sucesión

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión.

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 eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia (Alles, 2009).

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave,

sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (Alles, 2009). Lo anterior es complementado con la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión en los puestos directivos. Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Bagner Alcalá, 2009)

Este tipo de planeación permite asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que depende (Rodríguez-Serrano, 2004).

La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los proceso de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización. (Dalziel, 1996).

Este proceso se enfoca en encontrar a la persona correcta, no solo a la que se encuentre disponible. Se basa en el concepto de reconocer los líderes potenciales en la organización y desarrollarlos para que cuando la oportunidad surja puedan ser ascendidos. (Gabour Atwood, 2007)

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, ponen de manifiesto que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Preparar la sucesión es un acto de prevención con el fin de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años. (Artiga Portillo, Artiga Portillo, & Monterroza Gómez, 2011)

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma (Deloitte, 2010).

2.5.1 Objetivos

Entre los principales objetivos que persigue un Plan de Sucesión, se encuentran:

- **Favorecer la retención del personal clave**

La existencia de planes de sucesión en la mayoría de los casos no implica un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas.

La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

- **Asegurar la Continuidad Gerencial**

Las organizaciones que se ocupan de las personas trabajan muy duramente en la formación de gerentes y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave.

- **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal**

Si no existe un plan de desarrollo profesional materializado en los planes de sucesión y que defina cual es la evolución adecuada de las capacidades, puede provocar que el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar ó potenciar y por lo tanto los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias o la empresa terminará haciendo un gasto en formación, y no una inversión. (Alles, 2007)

2.5.2 Beneficios

El desarrollo y establecimiento de un Plan de Sucesión trae consigo los siguientes beneficios:

- Desarrollar personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.

- Mayor motivación de empleados y directivos clave, tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia. (Baldwin, 2010)

2.5.3 Diseño de un Plan de Sucesión

El diseño y la ejecución de un Plan de Sucesión variará de una organización a otra de acuerdo a las necesidades que en esta se susciten; sin embargo, existen ciertos parámetros o lineamientos generales que dan la pauta para estos planes independientemente de las variaciones que cada organización propicie. Adicionalmente, el diseño como tal debe de seguir una secuencia recomendada para facilitar el mismo. (Hernández Cote & Sala Gorrín, 1999)

De manera general, los pasos básicos del proceso de planificación de la sucesión son los siguientes:

- Evaluar la organización.
- Determinar las posiciones clave.
- Identificar las competencias para puestos clave.
- Identificar y evaluar a los candidatos.
- Crear planes de desarrollo.
- Medir, monitorear, reportar y revisar. (Gabour Atwood, 2007)

Mediante este conjunto de acciones, se asegura la posibilidad de identificar a candidatos realmente potenciales y adecuados para la sucesión a puestos claves, las alternativas de desarrollo profesional, así como la continuidad dentro de las organizaciones.

2.6 Determinación de competencias

2.6.1 Concepto

El empleo del término competencia se remonta al año 1973, cuando David McClelland propuso que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son.

Según Boyatzis (1982), “las competencias son características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Rábago López, 2010). Son un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

La medición de las competencias debe entrañar situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta; el mejor medio para predecir lo que una persona puede hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares en el pasado. (Fernández & Fajardo, 2004)

Lo habitual es definir competencias de aplicación general para toda la organización y competencias específicas según nivel, puesto, área, etc. Su definición y el grado de consolidación requerido en cada posición deben venir directamente derivados de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía. (Rábago López, 2010)

Las características básicas de las competencias son:

- Son **independientes** de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares, verdadera razón de ser de la estrategia, no del organigrama.
 - Son **propias** de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
 - Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno.
 - Son **privativas** de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
 - Son **modificables y evolucionables** de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.
- (Fernández López, 2005)

2.6.1 Descripción y perfil de puestos

Las competencias se encuentran estrechamente ligadas a las actividades profesionales, y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto. El concepto de competencias está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que ellas implican.

Las competencias se encuentran ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el puesto ocupado, y estas constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales para comportarse de manera satisfactoria, por la otra. (Levi-Leboyer, 1997)

Sobre estas bases, antes de seleccionar a una persona como candidato para ocupar un puesto clave, se deben determinar las competencias que se han de buscar.

Si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus colaboradores, entonces no tendrá una percepción clara al momento de buscar a las personas que tomarán el lugar de quienes actualmente ocupan posiciones estratégicas y que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuya a alcanzar sus objetivos.

Según Lanham (1962) la descripción de puestos es la exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria (Fernández-Ríos, 1995). Es una herramienta que permite distribuir las funciones y responsabilidades, evaluar la contribución del ocupante en la posición y evaluar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

Además de la descripción de puestos, para poder establecer un plan de sucesión, la organización debe contar con perfiles de puestos por competencias. Dichos perfiles,

deben comprender competencias organizacionales (comportamientos que la organización espera que se reflejen en cada uno de sus empleados), y competencias específicas del puesto en cuestión. Contar con estos recursos es estrictamente necesario para la determinación de sucesores.

2.6.2 Evaluación del desempeño y análisis de brechas

Para determinar que personas tienen el potencial necesario para ser considerados dentro del proceso de sucesión, se utilizan dos herramientas de medición de competencias, la evaluación de desempeño por competencias y el análisis de brechas.

La evaluación de desempeño por competencias es la recolección de evidencias sobre la demostración de comportamientos, conocimientos y destrezas, que al ser comparado con un perfil profesional ideal, permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas, para llegar al nivel de competencia requerido.

El análisis de brechas de competencias es la comparación entre el perfil del puesto a ocupar y el perfil del ocupante, busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeñará. La identificación de brechas, permite establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de las personas identificadas como potenciales sucesores, con el perfil de los puestos clave para la organización.

2.6.3 Formación y entrenamiento

Tiene como objetivo el detectar al personal de alto potencial y desarrollarlo o potenciarlo para garantizar que los mejores estén preparados para asumir el mando

cuando los directivos abandonen su cargo. Se basa en la formación en competencias para superar las brechas existentes en los perfiles del candidato propuesto para suceder el puesto clave y la posición a desempeñar.

Es necesario reconocer la importancia que tiene la formación y entrenamiento como parte fundamental en la elaboración de los planes de sucesión, ya que se utiliza para asegurar que los potenciales sucesores estén entrenados y listos para tomar a cargo las posiciones claves.

2.6.4 Planes de sucesión basados en competencias

Al establecer un modelo de sucesión basado en competencias, se busca implementar una estrategia de recursos humanos orientada a la identificación de los candidatos más idóneos en términos de las competencias consideradas críticas para el ejercicio de un puesto, con el objetivo de asegurar un conveniente suministro interno de sucesores para cargos claves dentro de una organización ante situaciones de retiro, transferencias, ascensos, despidos y defunciones.

Los Planes de sucesión basados en competencias, “permiten determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves”. (Dalziel, 1996)

CAPITULO III: MÉTODO

3.1 Diseño de investigación

En la presente investigación se hizo uso del método científico, que según Zorrilla, Torres, Cervo (1997) opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia.

Con el análisis y la síntesis de la información recopilada, fue posible identificar las necesidades de sucesión del personal en los diferentes puestos estratégicos que se encuentran en la organización.

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación fue cualitativa y transversal, la cual busca llegar a conclusiones sobre el significado que para las unidades de análisis tienen los comportamientos en su vida diaria, además, de elaborar clasificaciones de los testimonios orales de las unidades de análisis o de las fuentes escritas. (García Cadena, 2009)

En específico, se hizo uso del método descriptivo cuyo objeto de investigación consiste en evaluar ciertas características de una situación en particular en uno o más puntos del tiempo, analizando los datos reunidos, para descubrir cuales variables están relacionadas entre sí.

Las técnicas utilizadas fueron: la observación no participante, la entrevista estructurada y dinámicas de grupo (comisión). (López & Sandoval, 2006)

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el diseño no experimental o ex post facto, ya que por la naturaleza de la misma no fue posible manipular activamente las variables independientes. (García Cadena, 2009)

3.2 Participantes

Las unidades de análisis involucradas para realizar la investigación están compuestas por:

- El personal ubicado en el primer, segundo y tercer nivel organizacional.

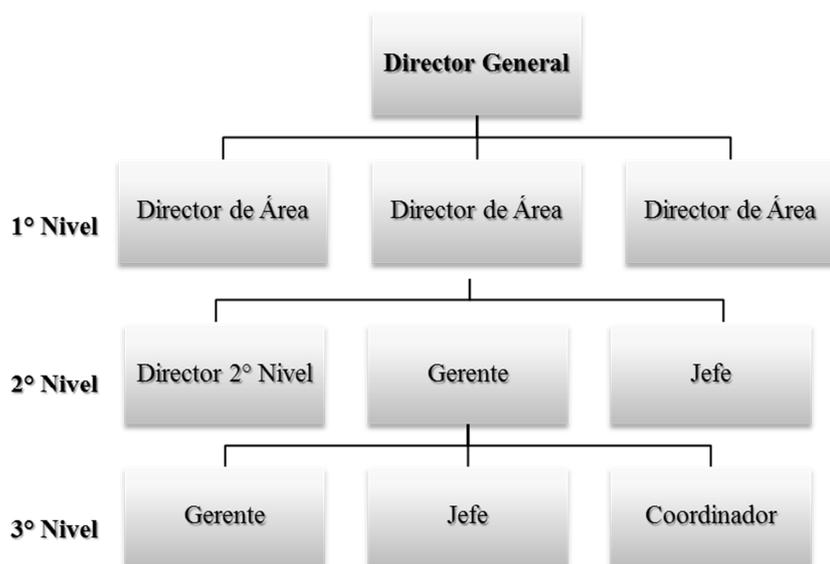


Figura 1. Organigrama tres primeros niveles.

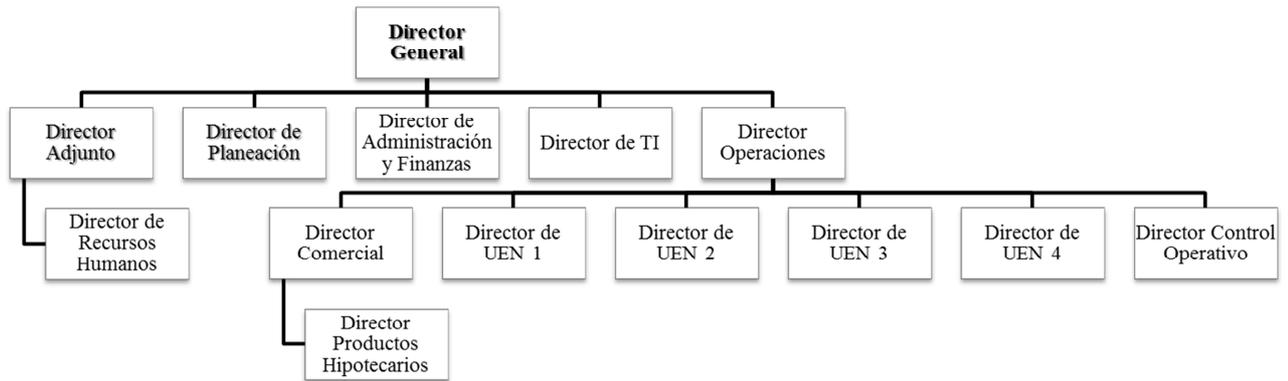


Figura 2. Puestos a analizar para la preparación de su Plan de Sucesión.

3.3 Escenario

La presente investigación tuvo lugar en las instalaciones Corporativas la empresa con sede en el municipio de Monterrey, Nuevo León.

3.3.1 Generalidades de la empresa

Empresa constructora que se inició en la ciudad de Monterrey, N.L., México en el año de 1973, por un grupo de empresarios que en la actualidad dirigen en forma directa las operaciones de este consorcio inmobiliario, el cual cuenta con una reserva territorial privilegiada ubicada en los estados de Nuevo León, Jalisco, Aguascalientes, Tamaulipas, Querétaro, Chihuahua, Baja California, Guanajuato, Veracruz, Quintana Roo, Hidalgo y Estado de México.

La experiencia de funcionamiento, el pensamiento estratégico y la visión regional de sus accionistas ha contribuido a consolidar el crecimiento de la empresa para

convertirla en una de las empresas constructoras más importantes del país y considerar el acceso a los mercados de valores públicos.

Su visión es la de “Convertirse en una empresa inmobiliaria multi-regional fundamentada en su personal, procesos operativos y sistemas financieros que garanticen la sustentabilidad a largo plazo”.

Su misión está determinada de acuerdo a su entorno:

- **Clientes:** ofrecer la mejor relación entre precio y producto en cada plaza que participemos.
- **Proveedores:** establecer relaciones entre empresas de largo plazo, basadas en servicio, calidad y un precio justo.
- **Empleados:** ofrecer una excelente calidad de vida en el trabajo, con amplias posibilidades de desarrollo y con un ingreso acorde a las responsabilidades y resultados.
- **Gobierno y dependencias oficiales:** mantener una óptima relación, cumpliendo con todas las regulaciones de ley y apoyándolos en la medida del alcance de los proyectos.
- **Accionistas:** proporcionar seguridad y un retorno adecuado sobre sus inversiones.
- **Comunidad:** ser una empresa socialmente responsable brindando apoyo a los organismos y asociaciones de servicio.

Los valores que la empresa promueve, son los siguientes:



Figura 3. Valores.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos de recolección de información utilizados en la presente investigación son:

1. Encuesta. Instrumento que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

Ejemplo de ítem (muestra de ejemplar completo en sección de Anexos):

¿Sabe usted que es un plan de sucesión?

- Sí
- No

2. Entrevista. Técnica que consiste en recoger información, mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.

Ejemplo de ítem (muestra de ejemplar completo en sección de Anexos):

¿Existen planes de trabajo dentro del área que usted tiene a su cargo?

3. Panel de expertos. Trabajo grupal de una serie de expertos convocados para que a través de una lluvia de ideas obtengan las características de los empleados, necesarias para desempeñar su trabajo exitosamente.
4. Descripción y perfil de puesto. Herramienta utilizada para definir y documentar los puestos que integran una organización y para determinar las habilidades, conocimientos, responsabilidades y obligaciones que se requieren en cada uno de ellos. (Montes & González, 2006)(muestra de ejemplar en sección de Anexos).
5. Evaluación del desempeño. Instrumento utilizado como un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Evalúa logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Mondy & Noe, 2005).
6. Observación. Es un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos

3.5 Procedimiento

Con el objetivo de proporcionar a la empresa un plan para el futuro que sirva como contingencia para enfrentar alguna situación imprevista que implique la salida del ocupante de un puesto clave, e identificar a las personas capaces para afrontar las nuevas circunstancias que existan en el futuro y que cuenten con las competencias necesarias para ocupar dichos puestos, es que se propone el siguiente procedimiento para el diseño de su Plan de Sucesión.

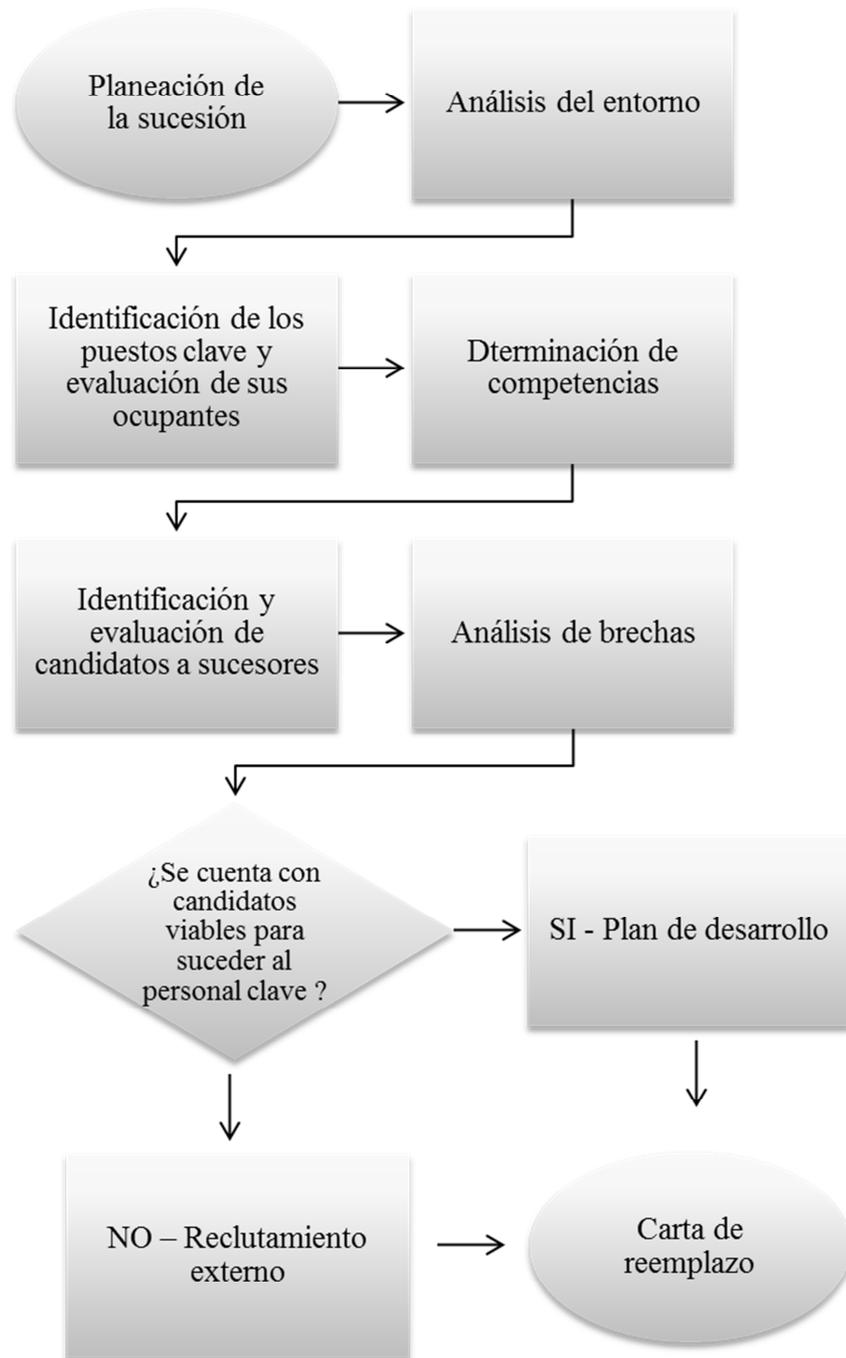


Figura 4. Procedimiento.

3.5.1 Análisis del entorno

Como primera fase, se realizó un análisis de la organización por medio de encuestas, entrevistas y observación, para obtener un panorama general de la misma.

3.5.2 Identificación de los puestos clave y evaluación de sus ocupantes

Como punto crucial a tratar en la junta mensual del Consejo de Administración, se identificaron como puestos clave aquellos que ocupan una posición directiva en la organización, reconociendo que no se cuenta con un plan formal para detectar y desarrollar a quienes podrían ocupar dichos puestos en caso de alguna contingencia.

Posteriormente, se integraron expedientes de los ocupantes de dichos puestos con la siguiente información:

- Curriculum actualizado, incluyendo trayectoria profesional dentro de la organización.
- Perfil y descripción de puesto.

Tabla 1.

Resumen de perfil de los puestos clave.

Puesto / Conocimientos Específicos	Nivel de Inglés	Nivel profesional	Sistemas de información	Leyes fiscales, tributarias y laborales
Director Planeación	Básico	Posgrado	Avanzado	Básico
Director Adjunto	Medio	Profesional	Medio	Avanzado
Director de Administración y Finanzas	Medio	Posgrado	Avanzado	Avanzado
Director de Operaciones	Básico	Profesional	Avanzado	Básico
Director de TI	Avanzado	Profesional	Avanzado	Básico
Director de Recursos Humanos	Medio	Profesional	Medio	Avanzado
Director Comercial	Básico	Profesional	Medio	Básico
Director de Negocio Mty 1	Básico	Profesional	Básico	Básico
Director de Negocio Mty 2	Básico	Profesional	Básico	Básico
Director de Negocio Mty 3	Básico	Profesional	Básico	Básico
Director de Negocio Mty 4	Básico	Profesional	Básico	Básico
Director de Control Operativo	Medio	Posgrado	Avanzado	Medio
Director de Productos Hipotecarios	Básico	Profesional	Medio	Medio

3.5.3 Modelo de competencias

Con el propósito de determinar las competencias diferenciadoras y específicas de cada puesto clave, se decidió desarrollar un Panel de Expertos, cuyos panelistas fueron seleccionados en base a su experiencia, capacidad, conocimiento y trayectoria profesional así como su participación en el área de Recursos Humanos. Los panelistas convocados fueron el Director de Recursos Humanos, el Jefe de Organización y Compensaciones, el Jefe de Administración y Atracción del Talento, el Gerente de Planeación, el Líder Funcional de Sistemas Administrativos y un Consultor Externo experto en sucesión.

A cada integrante del panel se le entregó una copia del expediente previamente integrado de los ocupantes de los puestos clave, para posteriormente identificar las características necesarias para que dicho puesto pueda desempeñarse exitosamente, tomando en cuenta los objetivos estratégicos y planes corporativos a futuro.

La lluvia de ideas permitió conocer las conductas observables diferenciadoras para a continuación definir las competencias relacionadas a dichas conductas.

Como resultado, las competencias se clasificaron de la siguiente manera:

1. Competencias de nivel.-

Las competencias de nivel fueron designadas por el Panel de Expertos a través del análisis de la descripción de funciones de cada posición, y de acuerdo a la responsabilidad que el nivel organizacional que ocupan requiere, se identificaron aquellos conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar el cargo, obteniendo un máximo nivel de rendimiento. Estas competencias están estrechamente ligadas a la estrategia del negocio y se evalúan en base a su dominio.

Tabla 2.

Competencias de nivel.

COMPETENCIA
Orientación a Resultados
Manejo de Relaciones de Negocios
Liderazgo
Pensamiento Estratégico
Planeación y Control
Análisis de Problemas
Autodesarrollo

2. Competencias institucionales.-

Las competencias institucionales se estructuraron, tomando como base los lineamientos estratégicos de misión, visión, valores y el nivel al que pertenece el puesto en la empresa.



Figura 5. Competencias institucionales.

Se identificaron también los niveles de demostración para cada competencia en base a grados:

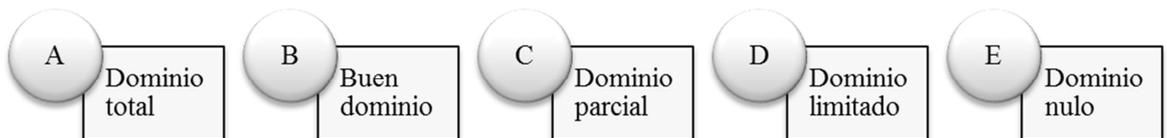


Figura 6. Grados de dominio.

Los grados de cumplimiento de competencias requeridos se agregaron a los perfiles de los ocupantes de los puestos clave.

Tabla 3.

Competencias identificadas de puestos clave.

Puesto / Competencias	Orientación a Resultados	Manejo de Relaciones de Negocios	Liderazgo	Pensamiento Estratégico	Planeación y Control	Análisis de Problemas	Autodesarrollo	Responsabilidad	Trabajo en equipo
Director Planeación	A	B	B	A	A	A	C	A	B
Director Adjunto	B	A	B	A	C	B	C	A	B
Director de Administración y Finanzas	A	B	A	A	A	A	B	A	B
Director de Operaciones	A	B	A	A	B	A	C	A	A
Director de TI	B	B	A	C	C	B	B	A	B
Director de Recursos Humanos	B	C	A	C	C	B	B	A	B
Director Comercial	A	A	A	B	B	B	C	A	A
Director de Negocio Mty 1	A	C	A	C	A	B	C	A	A
Director de Negocio Mty 2	A	C	A	C	A	B	C	A	A
Director de Negocio Mty 3	A	C	A	C	A	B	C	A	A
Director de Negocio Mty 4	A	C	A	C	A	B	C	A	A
Director de Control Operativo	A	B	A	B	A	B	C	A	B
Director de Productos Hipotecarios	B	A	B	B	B	C	B	A	B

3.5.4 Identificación y evaluación de candidatos a sucesores

La Ejecutivo de Atracción de Talento Corporativo fue la encargada de recolectar los Descriptivos y Perfiles de Puesto y asegurarse de su carga en el portal interno de la organización, así como de mantenerlos actualizados y alineados a la estrategia de la misma, que las competencias institucionales y de nivel se encuentren contempladas, y que éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias en las que se vea inmersa la entidad.

En este paso se tomó en cuenta las características que tiene que tener cada candidato para ocupar el puesto del sucesor de la organización. Una vez identificados los

posibles candidatos se comenzará el proceso de selección, puesto que cada persona posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que se realizará un análisis minucioso de cada una de ellas. Lo anterior permite reafirmar la decisión y brindar un ambiente de credibilidad y transparencia a todos los involucrados.

De esta manera, se lleva a cabo el análisis, por medio de una evaluación al desempeño basada en competencias.

3.5.5 Análisis de brechas

Después de realizar el proceso de evaluación de los candidatos, para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario para la organización y así desempeñar sus funciones de manera exitosa, cada candidato será comparado con el Perfil Ideal de Competencias de cada puesto identificado como clave, y de esta manera identificar las brechas existentes.

3.5.6 Toma de decisiones

En base a los resultados se tomará la decisión de elaborar un Plan de Desarrollo para reducir las brechas detectadas entre el perfil del puesto clave y la evaluación de los candidatos o de utilizar reclutamiento externo para conseguir una carta de reemplazo viable para el directivo a suceder.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la Encuesta

De la tabla 4 a la 10 corresponden a respuestas sobre la información personal del empleado.

Tabla 4.

Género de los participantes de la encuesta.

OPCIONES	FRECUENCIA
Femenino	45
Masculino	96
<i>TOTAL</i>	<i>141</i>

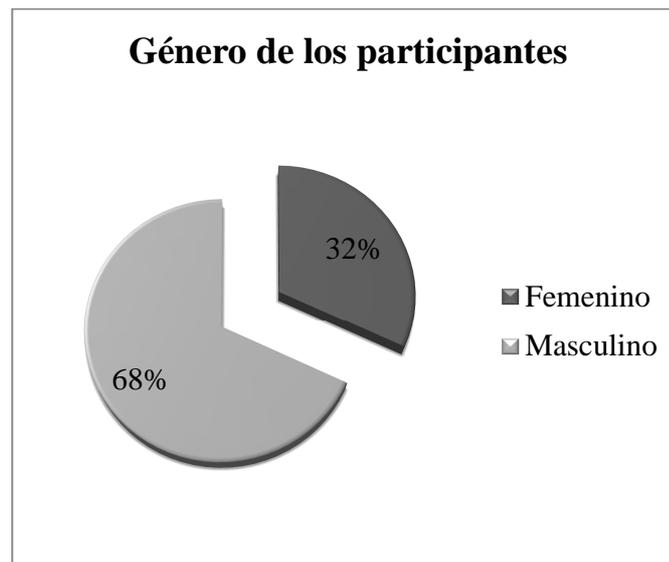


Figura 7. Género de los participantes de la encuesta.

Del 100% de los encuestados, el 32% son mujeres, y un 68% son hombres. Esto indica, que dentro de la organización laboran más personas del sexo masculino que del

sexo femenino, todos ellos distribuidos en las diferentes áreas de trabajo que la conforman.

Tabla 5.

Edad de los participantes de la encuesta.

OPCIONES	FRECUENCIA
18-25 años	6
26-33 años	54
34-41 años	49
42-48 años	14
49 años o más	18
TOTAL	141

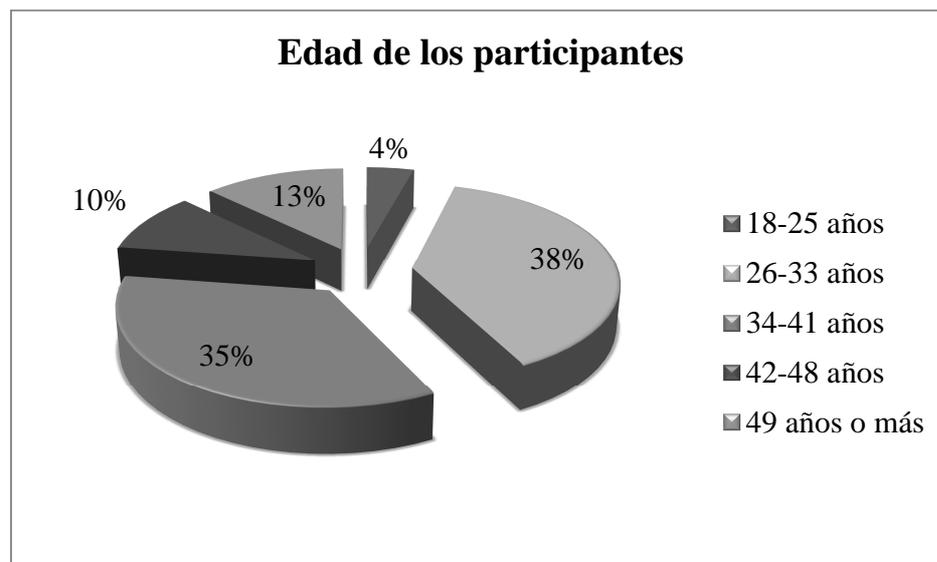


Figura 8. Edad de los participantes de la encuesta.

Del 100% de los empleados encuestados, el 4% de ellos se encuentran dentro del intervalo de 18-25 años, el 38% se encuentra entre 26-33 años, el 35% dentro del rango de 34-41 años, el 10% entre 42-48 años y un 13% oscila dentro del intervalo de 49 años o

más. Esto refleja que una parte significativa de los empleados que laboran en la constructora son jóvenes, por lo que permite que exista más apoyo a la generación de ideas y nuevas formas de trabajo.

Tabla 6.

Nivel de estudio de los participantes de la encuesta.

OPCIONES	FRECUENCIA
Bachillerato	1
Técnico	1
Universitario	118
Posgrado	21
TOTAL	141

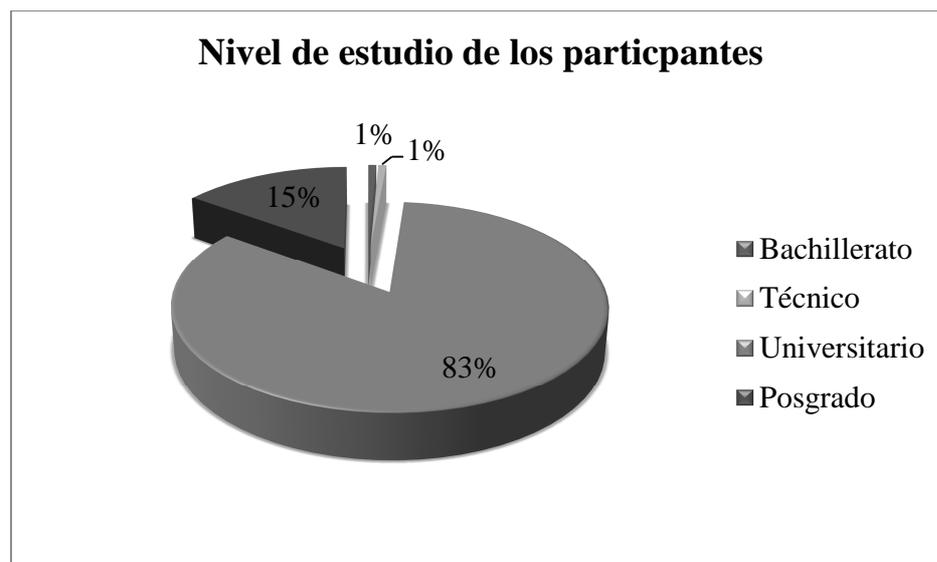


Figura 9. Nivel de estudio de los participantes de la encuesta.

Dentro de los empleados que fueron encuestados, se tiene que un 1% se encuentra a nivel de bachillerato, el 1% a nivel técnico, el 83% cuenta con un nivel de estudios universitarios y el 15% alcanza un nivel de posgrado. De acuerdo a los resultados

obtenidos, se puede determinar que la mayoría de empleados terminaron una carrera universitaria, lo cual los posiciona dentro de la organización en áreas estratégicas para el buen funcionamiento de la misma.

Tabla 7.

Antigüedad en la organización de los participantes de la encuesta.

OPCIONES	FRECUENCIA
De 1 a 4 años	65
De 5 a 8 años	65
De 9 a 12 años	8
De 13 a 16 años	2
De 17 a 20 años	0
21 años o más	1
TOTAL	141

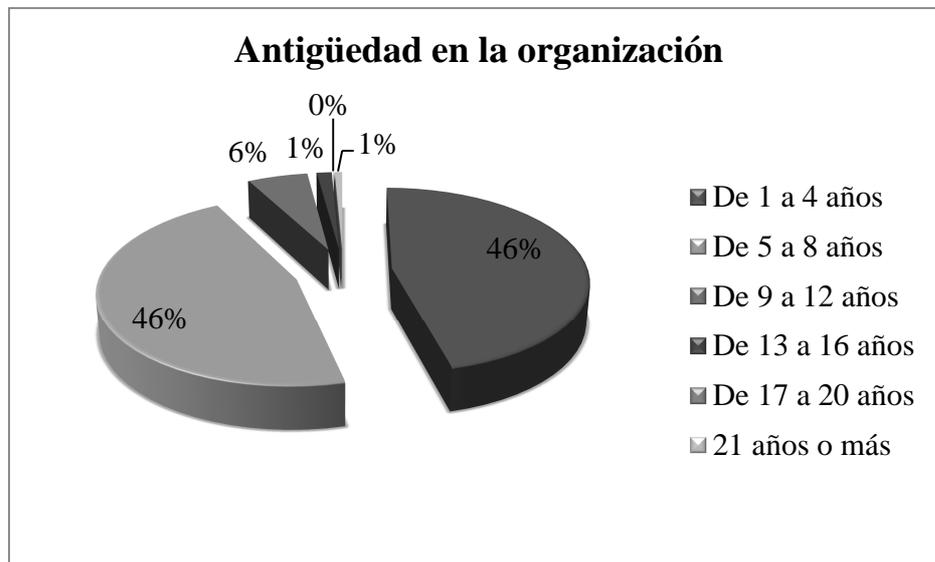


Figura 10. Antigüedad en la organización de los participantes de la encuesta.

Del total de empleados encuestados, un 46% tiene entre 1 a 4 años de trabajar en la organización, un 46% de 5 a 8 años, el 6% de 9 a 12 años, un 1% de 13 a 16 años y el 1% de 21 años o más. Esto indica, que la mayor parte de los empleados tienen un tiempo de trabajo en la organización que va de los 1 a los 8 años.

Tabla 8.

Puesto que desempeña en la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Abogado Contencioso	2	1.42%
Abogado Corporativo	3	2.13%
Abogado Corporativo Sr	1	0.71%
Abogado Plaza Sr	1	0.71%
Administrador de RH	1	0.71%
Administrador del Programa Comercial	1	0.71%
Administrador Base De Datos	1	0.71%
Analista Contador Sr	2	1.42%
Analista Control y Administración De Proyectos	1	0.71%
Analista de Control Interno	3	2.13%
Analista de Impuestos	1	0.71%
Analista de Negocio	1	0.71%
Auxiliar Avance de Obra	2	1.42%
Auxiliar Fiscal	1	0.71%
Control de Obra	1	0.71%
Coordinador Administrativo Plaza	2	1.42%
Coordinador Costos y Presupuestos	2	1.42%
Coordinador de Egresos	1	0.71%
Coordinador de Entrega De Vivienda	1	0.71%
Coordinador de Lotes Comerciales	1	0.71%
Coordinador de Redes Y Comunicaciones	1	0.71%
Coordinador De RH Comercial	1	0.71%
Coordinador De Servidores	1	0.71%
Coordinador De Sistemas de Información	1	0.71%
Coordinador de Soporte Funcional	1	0.71%
Coordinador Planeación y Presupuestos	1	0.71%
Coordinador Seguros y Fianzas	1	0.71%
Coordinador Soporte Técnico	1	0.71%

Desarrollador	3	2.13%
Director Adjunto	1	0.71%
Director Comercial	1	0.71%
Director de Administración Y Finanzas	1	0.71%
Director de Control Operativo	1	0.71%
Director de UEN 1	1	0.71%
Director de UEN 2	1	0.71%
Director de UEN 3	1	0.71%
Director de UEN 4	1	0.71%
Director de Operaciones	1	0.71%
Director de Plaza Aguascalientes	1	0.71%
Director de Plaza Estado De México	1	0.71%
Director de Plaza Querétaro	1	0.71%
Director de Productos Hipotecarios	1	0.71%
Director de Recursos Humanos	1	0.71%
Director de TI	1	0.71%
Director Planeación y Adquisición de Reservas	1	0.71%
Gerente Comercial	5	3.55%
Gerente de Aseguramiento De Calidad	1	0.71%
Gerente de Auditoria Interna	1	0.71%
Gerente de Construcción	7	4.96%
Gerente de Contraloría	1	0.71%
Gerente de Control y Desarrollo Operativo	1	0.71%
Gerente de Edificación	5	3.55%
Gerente de Nuevos Negocios	1	0.71%
Gerente de Planeación	1	0.71%
Gerente de Planeación y Desarrollo de Proyectos	3	2.13%
Gerente de Procesos de Negocio	2	1.42%
Gerente de Prospección	1	0.71%
Gerente de Tesorería	1	0.71%
Gerente de Tramitología	1	0.71%
Gerente de Urbanización	1	0.71%
Gerente Jurídico Inmobiliario	1	0.71%
Gerente de Mercadotecnia	1	0.71%
Jefe de Aseguramiento de Calidad en TI	1	0.71%
Jefe de Auditoria	3	2.13%
Jefe de Capacitación y Desarrollo	1	0.71%
Jefe de Cobranza	1	0.71%
Jefe de Compras	2	1.42%
Jefe de Control Administrativo de Obra	1	0.71%

Jefe de Control Interno	1	0.71%
Jefe de Costos y Presupuestos	3	2.13%
Jefe de Cuentas por Pagar	1	0.71%
Jefe de Fiscal	1	0.71%
Jefe de Gestión Financiera	1	0.71%
Jefe de Imagen Corporativa	1	0.71%
Jefe de Información Financiera	1	0.71%
Jefe de Nóminas	1	0.71%
Jefe de Organización y Compensaciones	1	0.71%
Jefe de Procesos de Negocio	1	0.71%
Jefe de Proyectos	3	2.13%
Jefe de Recursos Humanos Plaza	3	2.13%
Jefe de Reservas Territoriales	1	0.71%
Jefe de Sistemas e Infraestructura	1	0.71%
Jefe de Ventas	1	0.71%
Jefe Técnico	1	0.71%
Líder de Procesos	5	3.55%
Líder de Procesos Sr	3	2.13%
Residente de Aseguramiento de Calidad	9	6.38%
Soporte Técnico Sr	1	0.71%
Superintendente de Obra	1	0.71%
Superintendente de Urbanización	1	0.71%
TOTAL	141	100.00%

De acuerdo a los resultados obtenidos, los 141 participantes en la encuesta ocupan 91 puestos en la organización, la mayoría son ocupantes únicos.

Tabla 9.

Antigüedad en el puesto de los participantes de la encuesta.

OPCIONES	FRECUENCIA
Menos de 1 año	19
De 1 a 3 años	69
De 3 a 6 años	45
De 6 a 9 años	8
TOTAL	141

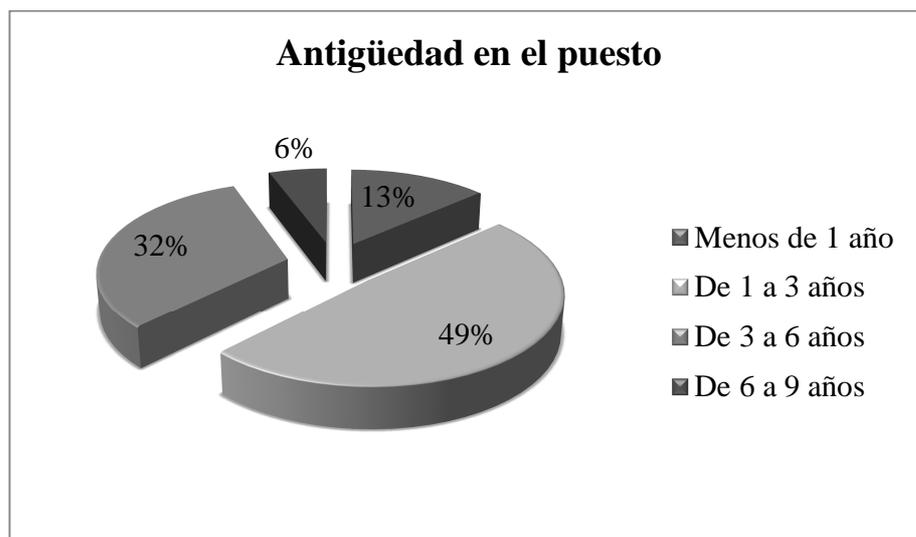


Figura 11. Antigüedad en el puesto de los participantes de la encuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 13 % respondió que el tiempo que tienen de laborar en su puesto actual, está dentro de un periodo menor a 1 año, el 49% hasta 3 años, el 32% hasta 6 años y un 6% hasta 9 años. Con respecto al período en que los empleados han estado en sus puestos de trabajo, se puede observar que es relativamente corto, debido a que los empleados han sido promovidos de otros puestos de trabajo.

Tabla 10.

Nombre de la Dirección de Área o Funcional a la que pertenece.

OPCIONES	FRECUENCIA
Dirección Adjunta	13
Dirección Comercial	7
Dirección de Administración y Finanzas	19
Dirección de Control Operativo	2
Dirección de Operaciones	8
Dirección de Planeación	8
Dirección de Recursos Humanos	5

Dirección de TI	22
Dirección de Productos Hipotecarios	1
Dirección de UEN 1	15
Dirección de UEN 2	13
Dirección de UEN 3	1
Dirección de UEN 4	27
TOTAL	141

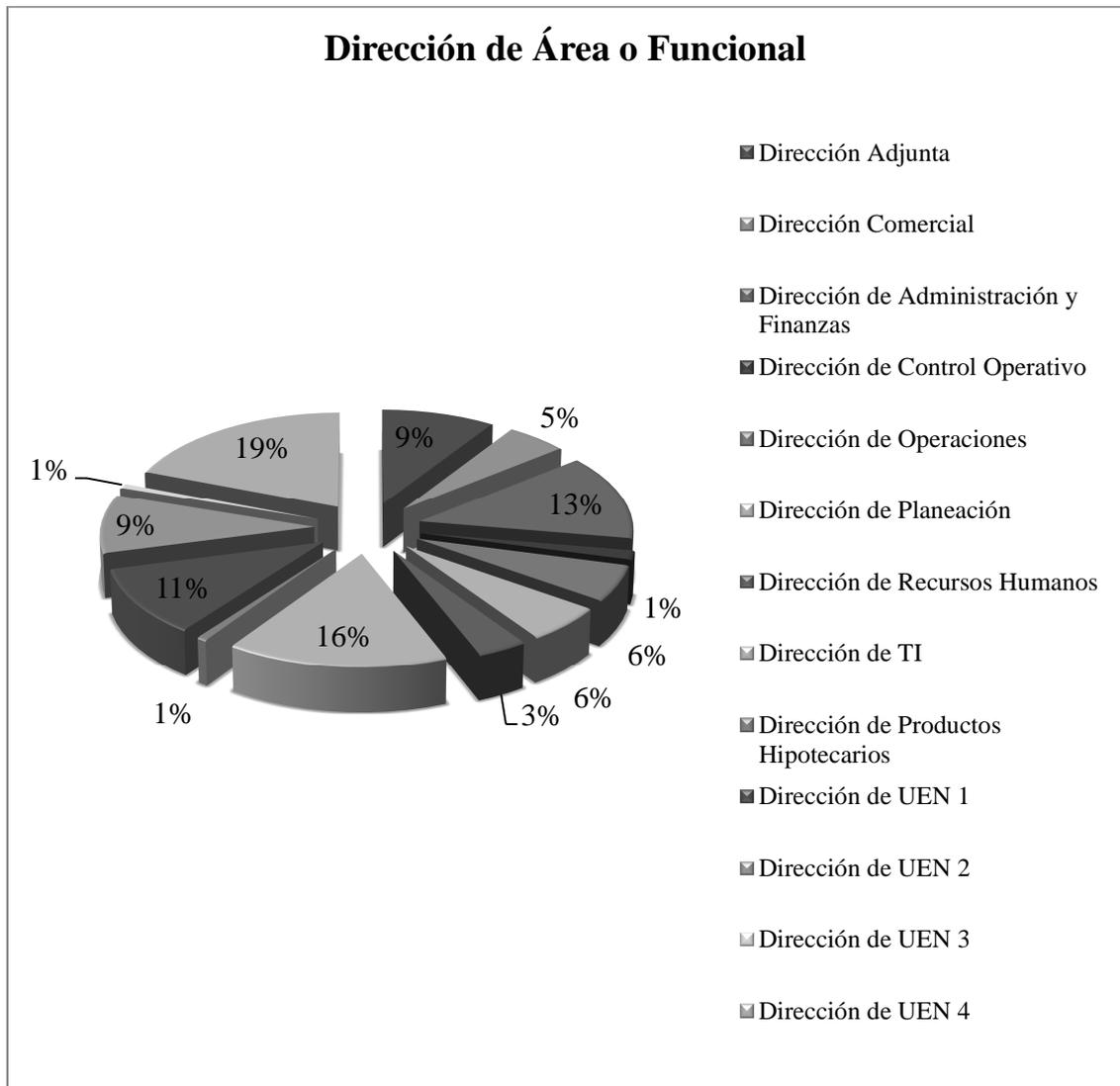


Figura 12. Nombre de la Dirección de Área o Funcional a la que pertenece.

De la tabla 11 a la 26 corresponden a respuestas referentes la planeación de la sucesión en la organización.

Tabla 11.

Manera en que le dieron a conocer la misión, visión y políticas de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA
Verbalmente	56
Por escrito	66
Verbal y Escrito	5
Las conoció por casualidad	14
Todavía no las conoce	0
TOTAL	141

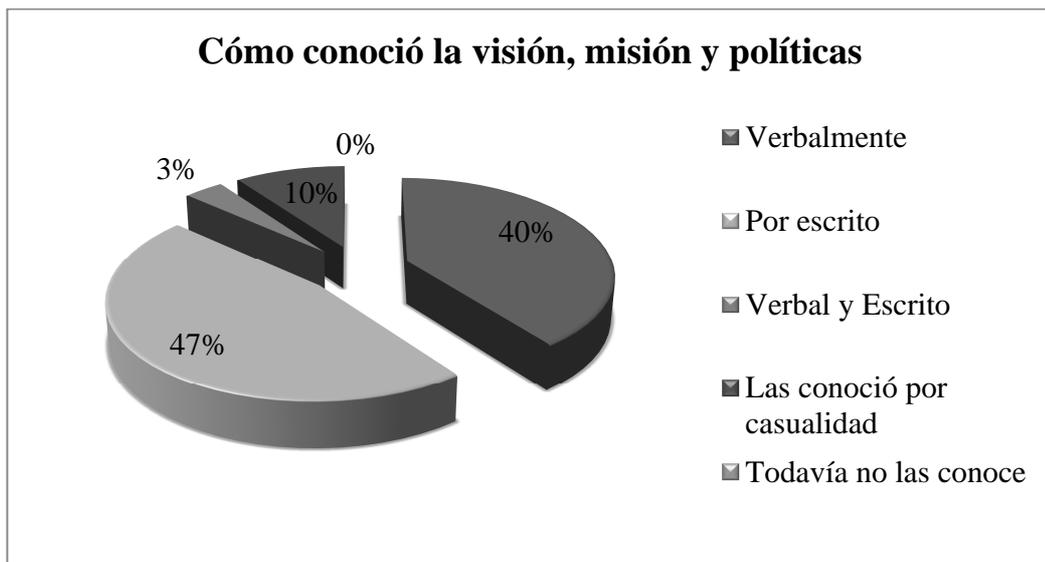


Figura 13. Manera en que le dieron a conocer la misión, visión y políticas de la organización.

Del total de empleados encuestados, a un 40% se le ha dado a conocer la misión, visión y políticas de manera verbal, un 47% se le han dado a conocer por escrito, un 10% las conoció por casualidad y una minoría del 3% manifestó que se les dio a conocer tanto verbalmente como por escrito. Esto refleja que la mayoría del personal se encuentra muy identificado con el deber ser de la organización, la visión que persigue y también de las guías generales de acción a seguir.

Tabla 12.

Objetivos que le han dado a conocer.

OPCIONES	FRECUENCIA
Los objetivos de la organización	2
Los objetivos de su área	13
Los objetivos de su puesto de trabajo	11
Todas las anteriores	115
Ninguna de las anteriores	0
TOTAL	141



Figura 14. Objetivos que le han dado a conocer.

Al preguntar respecto a cuales objetivos conocen los empleados, un 82% manifestaron que los objetivos que les han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito son los siguientes: los objetivos de la organización, los objetivos de su área y los objetivos de su puesto de trabajo. Mientras, que el 9% dijo que solamente les habían dado a conocer los objetivos de su área, un 8% los objetivos de su puesto de trabajo, y una minoría del 1% los objetivos de la organización. Por lo tanto, se puede concluir que la mayor parte de los empleados realiza sus funciones en base a objetivos establecidos en su área de trabajo.

Tabla 13.

Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	102
No	39
<i>TOTAL</i>	<i>141</i>



Figura 15. Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la organización.

Del total de los empleados encuestados, el 72% opinó que la misión, visión y valores establecidos dentro de la organización se cumplen a totalidad, mientras que un 28% respondió que no se cumplen en su totalidad. Esto indica que en la constructora se cumple en general su filosofía organizacional, pues todas las unidades organizacionales trabajan en conjunto para el logro la misma.

Tabla 14.

Conoce las políticas de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	141
No	0
TOTAL	141

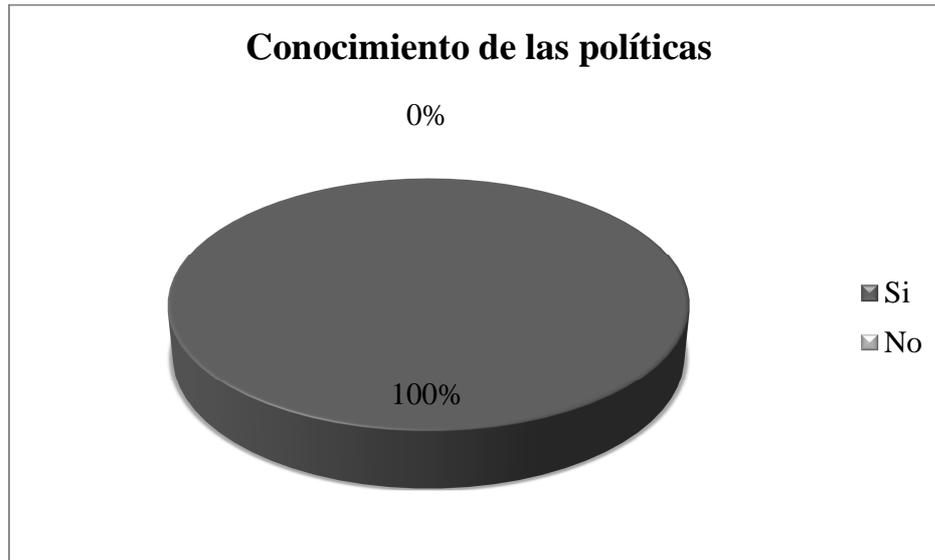


Figura 16. Conoce las políticas de la organización.

El 100% de los encuestados, afirman que conocen las políticas establecidas, mientras que no hubieron personas que opinaran no conocerlas. En términos generales la totalidad del personal encuestado conoce las guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar tanto a directivos como al resto del personal, al momento de tomar una decisión y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de áreas que conforman la organización.

Tabla 15.

Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	135
No	6
TOTAL	141



Figura 17. Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente.

Del personal encuestado, el 96% manifestó que las funciones dentro de la organización se ejecutan eficientemente, mientras que un porcentaje poco significativo del 4% dice que no se desarrollan las funciones de manera eficiente. Se puede observar,

que los empleados tienen bien definido que la eficiencia es muy importante dentro de las funciones que realicen, dado a que, es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posible.

Tabla 16.

En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción.

OPCIONES	FRECUENCIA
Al realizar la contratación	67
En el puesto de trabajo	63
No hubo inducción	11
TOTAL	141

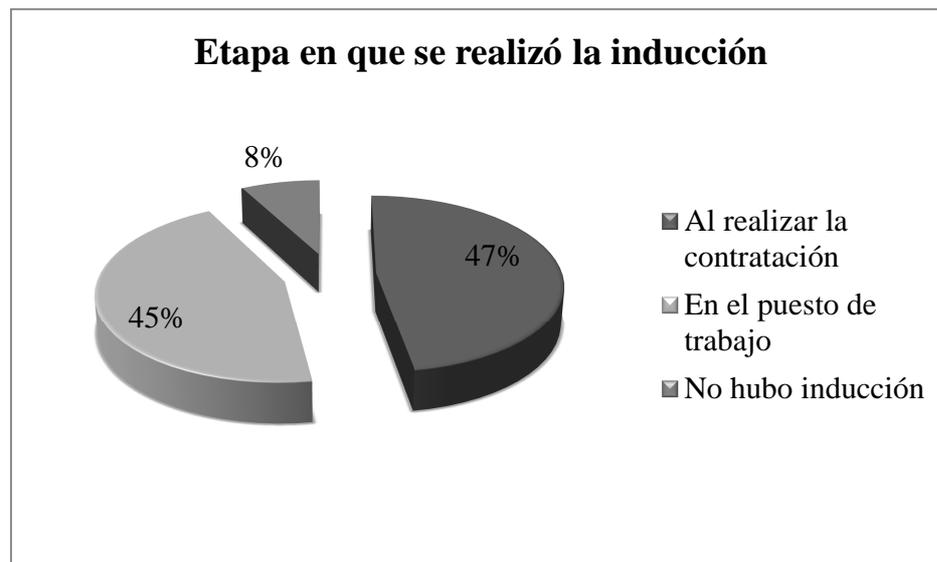


Figura 18. En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción.

Con la realización de esta pregunta, se obtuvieron los siguientes datos: el 47% de los encuestados contestaron que la etapa en la que recibieron el proceso de inducción fue

al realizar la contratación, un 45% recibió la inducción en el puesto de trabajo mientras que el 8% respondió que nunca recibió inducción. Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de los empleados reciben el programa diseñado para ayudarlos a acoplarse fácilmente dentro de la organización al realizar la contratación, esto con el fin de facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.

Tabla 17.

Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	93
No	48
TOTAL	141

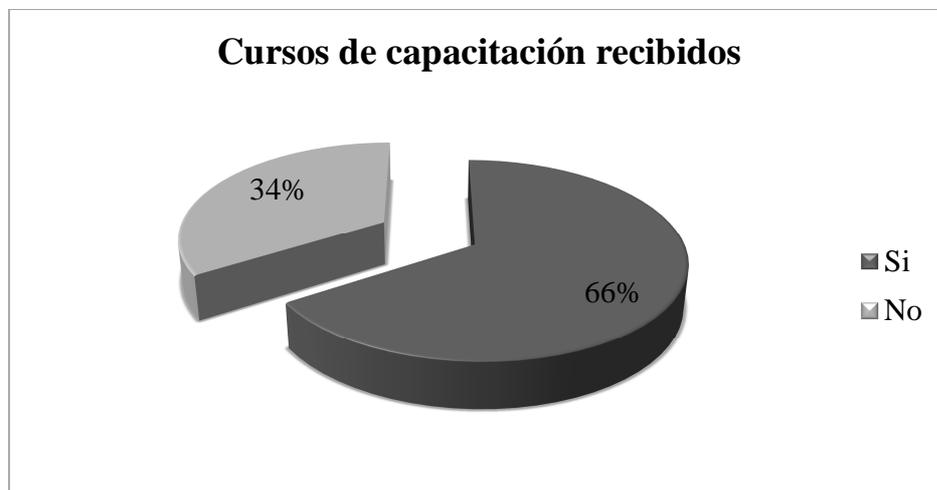


Figura 19. Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización.

Según los datos obtenidos en la investigación de campo, el 66% contestó que si ha recibido capacitación por parte de la organización, esto quiere decir, que gran parte de los

empleados encuestados, ponen de manifiesto el interés de la entidad por capacitarlos, con el objetivo de crear o potenciar las competencias que un puesto de trabajo requiere. Mientras, que un 34% dice no haber recibido capacitación por parte de la organización. Por lo tanto, se puede concluir que la organización se preocupa por el desarrollo profesional de su personal, sin embargo no invierte lo suficiente para capacitar al 100% de sus empleados.

Tabla 18.

Frecuencia con que le brindan capacitación.

OPCIONES	FRECUENCIA
Mensualmente	29
Trimestralmente	5
Anualmente	59
No obtengo capacitación	48
<i>TOTAL</i>	<i>141</i>

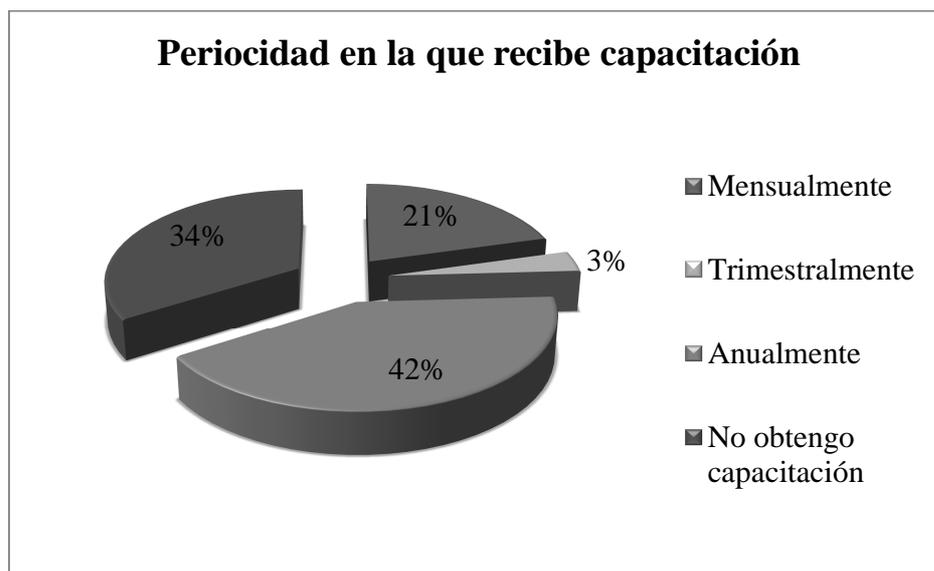


Figura 20. Frecuencia con que le brindan capacitación.

El 42% de los empleados manifestaron que reciben capacitación en su área de trabajo anualmente, un 21% que reciben capacitación mensualmente, un 3% opinó que reciben capacitación trimestralmente, mientras que un significativo 34% manifestó no recibir capacitación. Esto refleja que en la organización, una gran parte de los empleados no reciben ningún tipo de formación o preparación.

Tabla 19.

Frecuencia con que le realizan la evaluación del desempeño.

OPCIONES	FRECUENCIA
Mensualmente	0
Semestralmente	50
Anualmente	91
No evalúan mi desempeño	0
<i>TOTAL</i>	<i>141</i>

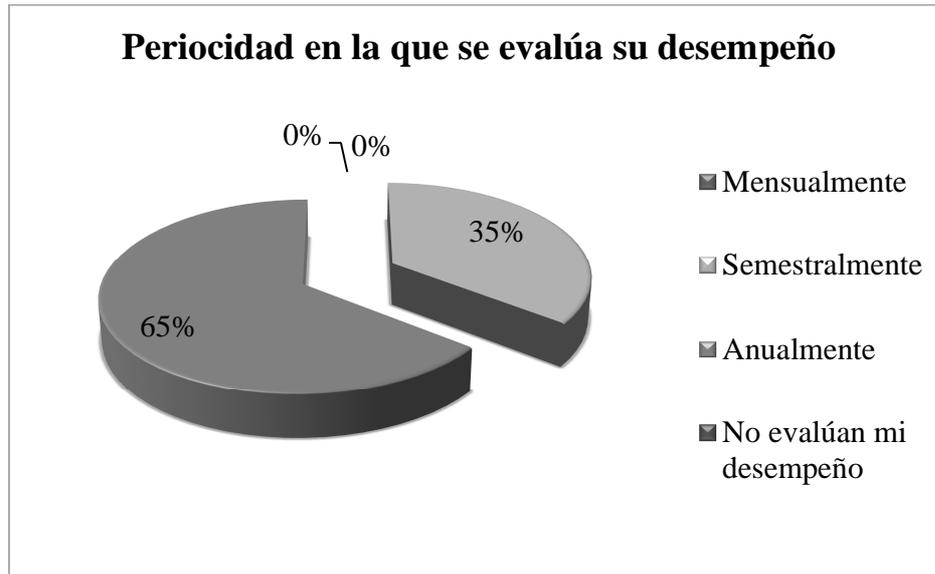


Figura 21. Frecuencia con que le realizan la evaluación del desempeño.

Dado los datos obtenidos en la investigación de campo, el 65% de los encuestados respondió que las evaluaciones de desempeño dentro de la organización se llevan a cabo anualmente, un 35% dice que se realizan semestralmente. Por lo tanto, la mayoría del personal que labora en la constructora es sometido a evaluaciones desempeño, por lo menos una vez al año.

Tabla 20.

Cómo evalúa el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA
Excelente	16
Buena	65
Regular	56
Deficiente	4
TOTAL	141

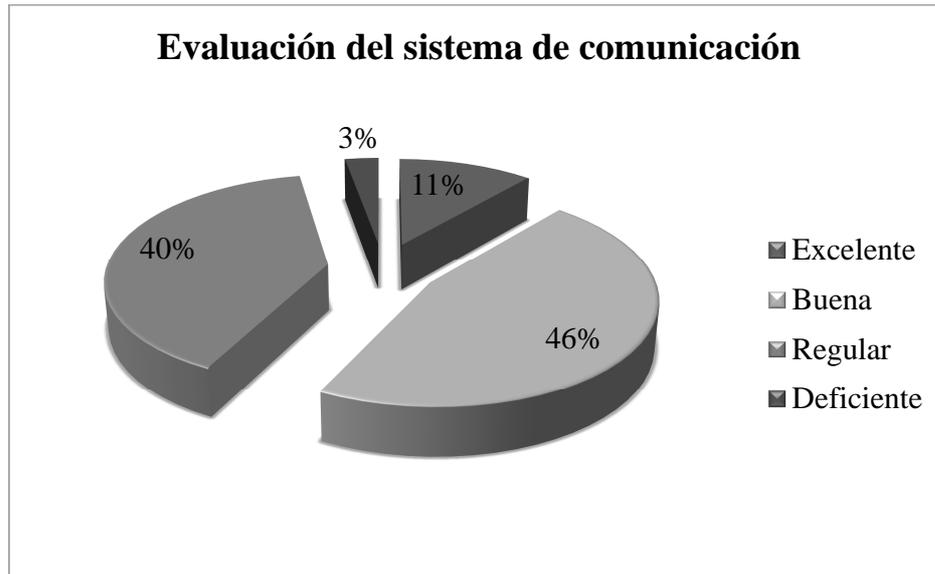


Figura 22. Cómo evalúa el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización.

Esta interrogante fue de suma importancia realizarla dentro del cuestionario, dado a que se obtuvieron los siguientes resultados: el 46% del personal encuestado puso de manifiesto que el sistema de comunicación dentro de la entidad es bueno, un 40% dice que es regular, el 11% respondió que el sistema de comunicación es excelente, mientras que un porcentaje poco significativo del 3% opina que es deficiente. Por lo tanto, en términos generales, el sistema de comunicación es bastante bueno, aunque hay aspectos que se tienen que mejorar.

Tabla 21.

Qué entiende por capacitación.

OPCIONES	FRECUENCIA
Preparación y enseñanza	31
Habilidades y Destrezas	23
Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones	26
Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas	14
Métodos para adquirir nuevos conocimientos	47
TOTAL	141

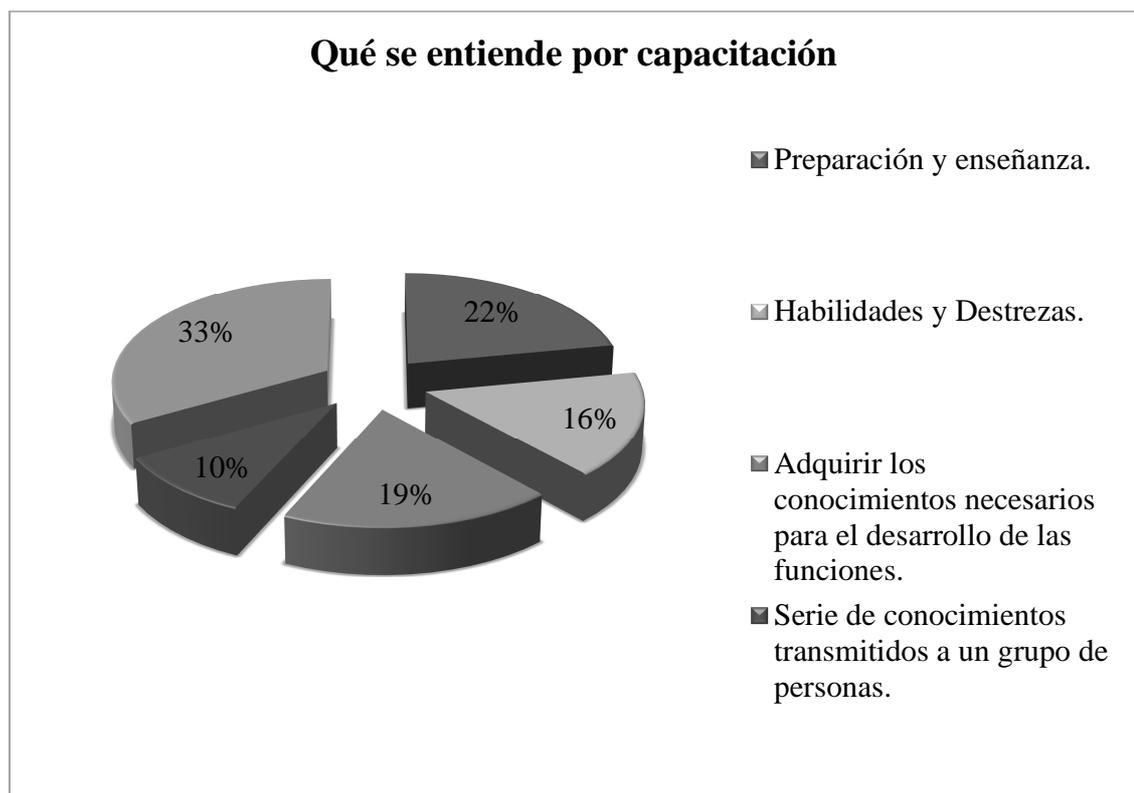


Figura 23. Qué entiende por capacitación.

Con respecto a lo que el empleado entiende por el término capacitación, un 33% considera que es un método para adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en su respectiva área de trabajo, el 22% de ellos, respondió que la capacitación es una preparación y enseñanza, el 19% dice que es para adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones, un 16% manifiesta que se refiere a las habilidades y destrezas y un porcentaje del 10%, considera que es una serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas. Por lo tanto, la mayoría de empleados comprende el significado de la palabra capacitación.

Tabla 22.

Manera en que se le preparó para desarrollar sus funciones.

OPCIONES	FRECUENCIA
Lo capacitaron	3
Se lo explicó el jefe	46
Se lo explicó un compañero de trabajo	45
Lo aprendió en el puesto	47
<i>TOTAL</i>	<i>141</i>

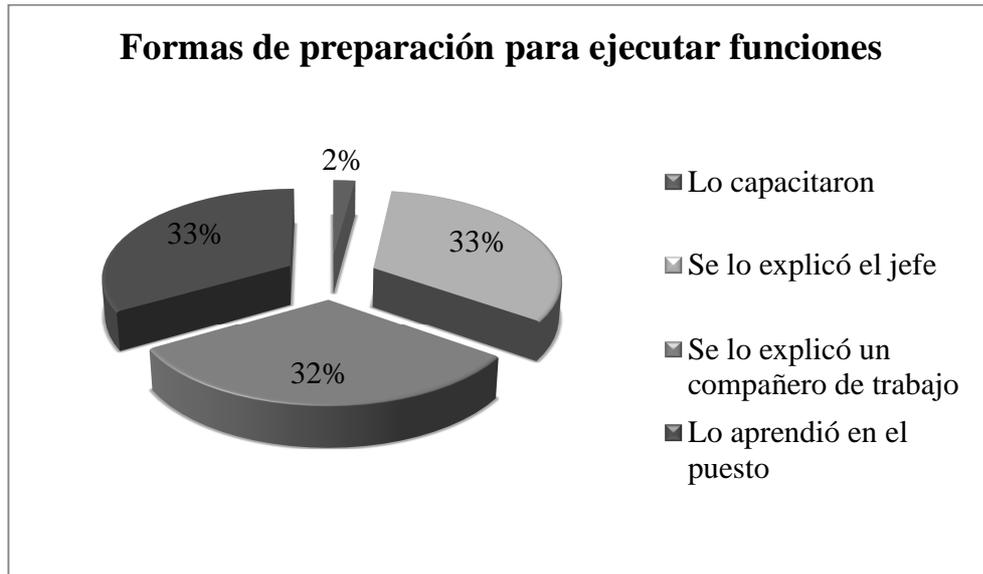


Figura 24. Manera en que se le preparó para desarrollar sus funciones.

El 33% del personal encuestado, considera que las formas de preparación para la ejecución de nuevas funciones dentro de un nuevo puesto de trabajo, se las explicó el jefe, el 33% lo aprendió en el puesto de trabajo, un 32% manifestó que se lo explicó un compañero de trabajo, mientras que un 2% recibió capacitación formal. Esto indica, que en la organización existe un proceso de entrenamiento en donde se considera toda clase de enseñanza, a fin de orientar las habilidades y convertirlas en capacidades productivas en su puesto de trabajo.

Tabla 23.

El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	137
No	4
TOTAL	141



Figura 25. El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos.

El 97% de los empleados encuestados, comentaron que si aplican sus conocimientos y habilidades al momento de realizar sus funciones dentro del puesto de trabajo, un porcentaje poco significativo del 3% opinó lo contrario.

Tabla 24.

Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo de la unidad, área o departamento al que pertenece.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	138
No	3
TOTAL	141



Figura 26. Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo de la unidad, área o departamento al que pertenece.

Del personal encuestado, el 98% expresó que si efectúan sus actividades en base a un plan de trabajo dentro de la unidad a la que pertenecen, y un porcentaje poco significativo del 2% opinó que no cuentan con planes de trabajo establecidos. Lo cual implica, que la mayoría del personal cuenta con planes de trabajo establecidos por su unidad organizacional para el cumplimiento de metas.

Tabla 25.

Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	141
No	0
TOTAL	141



Figura 27. Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo.

El 10% de los encuestados afirmó que la capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para lograr un desempeño eficiente y eficaz de las labores diarias, mientras que no hubieron empleados que opinaran lo contrario. Esto

indica, que a los empleados les beneficia recibir capacitaciones, ya que les permite desarrollar mejor sus competencias.

Tabla 26.

Sabe que es un plan de sucesión.

OPCIONES	FRECUENCIA
Si	38
No	103
TOTAL	141

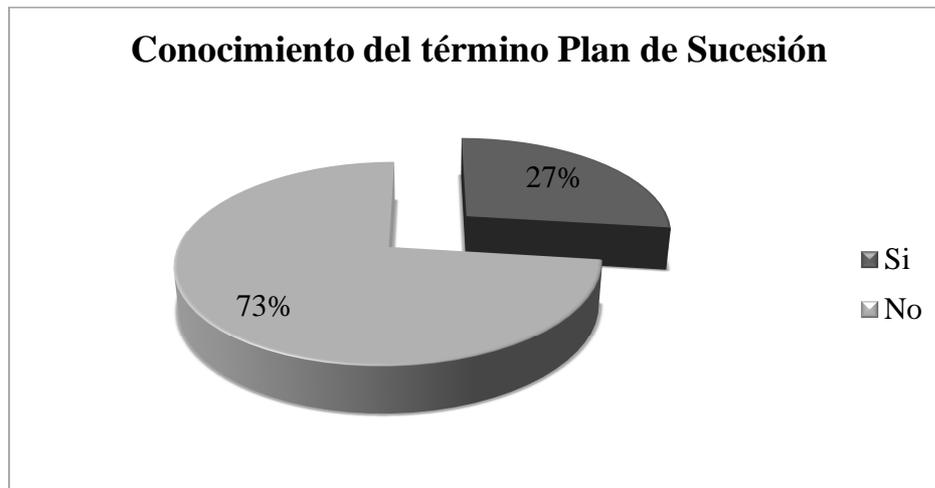


Figura 28. Sabe que es un plan de sucesión.

Un 27% de los encuestados, respondió que si tenía conocimiento respecto al plan de sucesión, mientras que un 73% opinó lo contrario. Es decir, que la mayoría del personal no conoce sobre esta herramienta administrativa de planificación y su importancia de implementarla dentro de cada área de trabajo.

4.2 Resultados de la Entrevista

La segunda técnica que se utilizó para la recolección de los datos fue la entrevista estructurada con la ayuda de una guía de preguntas (Ver Anexo), la cual se llevó a cabo con los empleados que ocupan los tres primeros niveles organizacionales. El objetivo de dichas entrevistas fue recopilar información necesaria que sirva como base para la propuesta del plan de sucesión.

Tomando la guía de preguntas como base para la recolección de la información se procedió a realizarles las preguntas correspondientes. Se les preguntó que si consideran que la misión, visión y valores de la organización se están cumpliendo y de qué manera, lo cual respondieron que si se están haciendo cumplir, ya que constantemente se busca ofrecer el mejor producto a un precio accesible para los clientes, pero sobre todo se visualiza su cumplimiento en la constante preocupación de la empresa por ofrecer una excelente calidad de vida laboral a sus empleados, ofreciendo posibilidades de desarrollo y retribuyendo su trabajo acorde a sus responsabilidades y resultados. Por otra parte existen áreas específicas que buscan el bienestar financiero de la entidad, con el fin de proporcionar a los accionistas la seguridad necesaria y el retorno justo sobre sus inversiones. Por lo tanto, cada acción que realiza la organización va orientada a la misión, y con relación a la visión, en este año la constructora adquirió una inmobiliaria que significaba una importante competencia a nivel nacional, que le está permitiendo alcanzar un mercado multiregional, garantizando sus sustentabilidad en el largo plazo.

Las principales fortalezas de la organización son el profesionalismo y la experiencia del personal, además que está altamente comprometido con su trabajo; en tanto que cuenta con áreas de oportunidad tales como el crecimiento personal y

profesional de sus empleados, el posicionamiento de la marca a nivel nacional, manejo de proceso a través de sistemas e implementación de programas de responsabilidad social; como debilidades se encuentran la deficiencia en el clima laboral, el presupuesto limitado para capacitación, y los proyectos implementados sin un seguimiento adecuado; mientras que las principales amenazas que pueden afectar el negocio son la eliminación o reducción de subsidios para vivienda y el incumplimiento de políticas y procedimientos.

Con respecto a los estilos de liderazgo que son implementados en cada área de trabajo, los entrevistados manifestaron utilizar el liderazgo situacional, se adaptan a los colaboradores en cada situación y ejercen un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. La constructora fomenta el liderazgo solo en los niveles directivos y gerenciales, mientras que para el resto de la organización es necesario hacer una petición especial para optar por cursos o talleres.

Con respecto a que si la empresa ha realizado estudios para determinar la necesidad de un plan de sucesión los entrevistados manifestaron que actualmente no se ha hecho ningún estudio, pero se sabe que se necesita de esa herramienta, actualmente la sucesión se realiza solo en caso de que la necesidad surja y de manera altamente subjetiva, sin contar con un procedimiento establecido.

Los encuestados consideran 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. Los puestos que consideran como claves o estratégicos en la organización son los directivos ya que a pesar de que todos los puestos son esenciales y contribuyen al logro de las metas

organizacionales, los puestos ejecutivos requieren de un nivel mayor de toma de decisiones.

Por último, con respecto a la importancia de la preparación de un plan de sucesión, respondieron que es necesario dar la oportunidad al personal para prepararse y participar como candidatos para ocupar puestos ejecutivos, lo anterior con la adecuada preparación y capacitación para desarrollar el talento interno.

4.3 Resultados de la Evaluación del Desempeño

Los resultados de la evaluación de desempeño se calificaron en base a las siguientes escalas:

Tabla 27.

Escala de dominio de competencias.

Nivel de dominio de la competencia	
A - Dominio Total	5
B - Buen Dominio	4
C - Dominio Parcial	3
D - Dominio Limitado	2
E - Dominio Nulo	1

Tabla 28.

Escala de nivel de conocimientos.

Nivel de conocimiento	
Básico	De 1 a 4
Medio	De 5 a 7
Avanzado	De 8 a 10

Los resultados de los candidatos, en comparación con los de los ocupantes de los puestos clave se presentan a continuación en los siguientes gráficos:

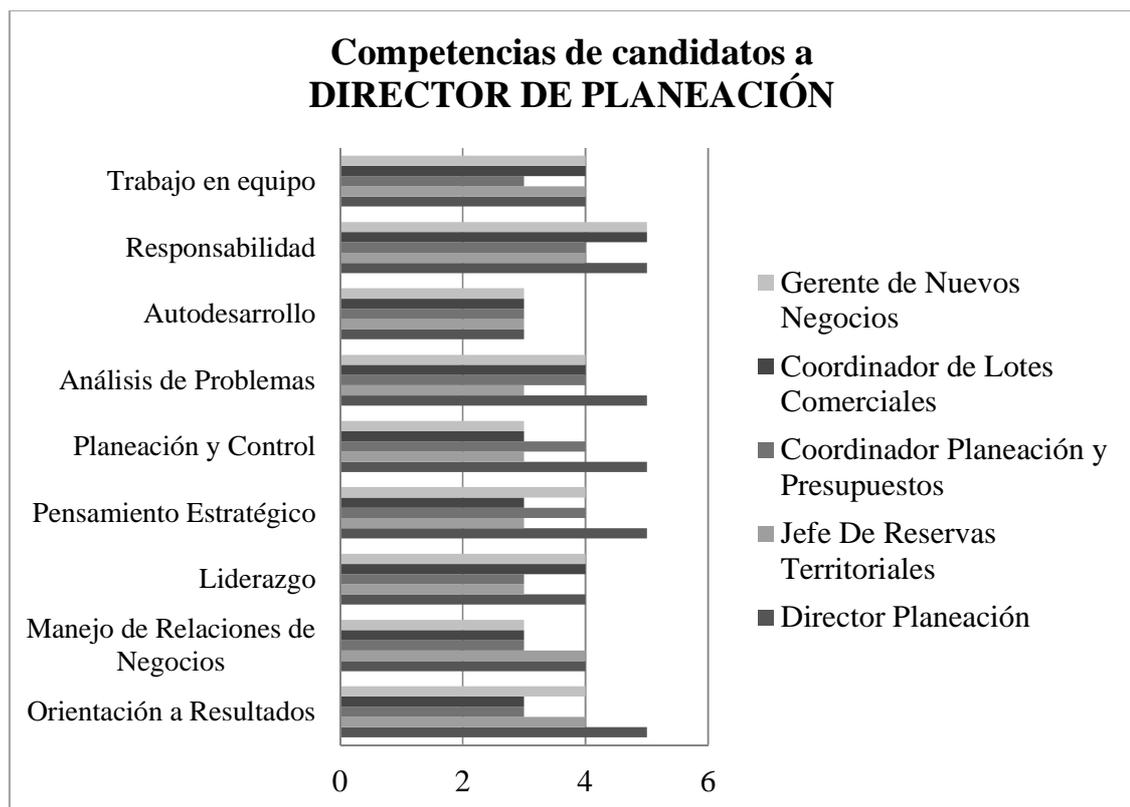


Figura 29. Resultados de competencias de candidatos a Director de Planeación.

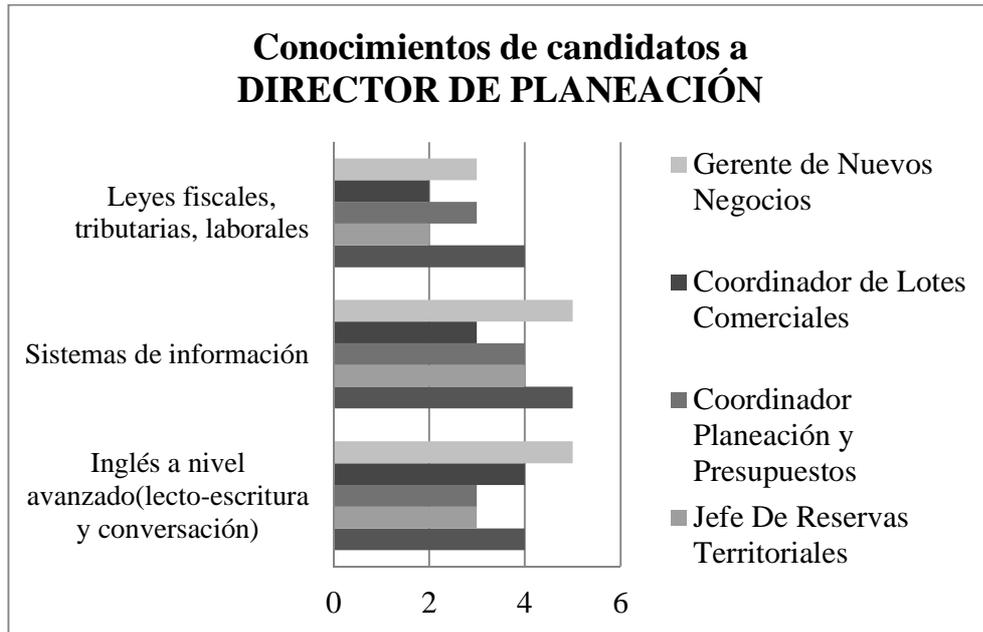


Figura 30. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Planeación.

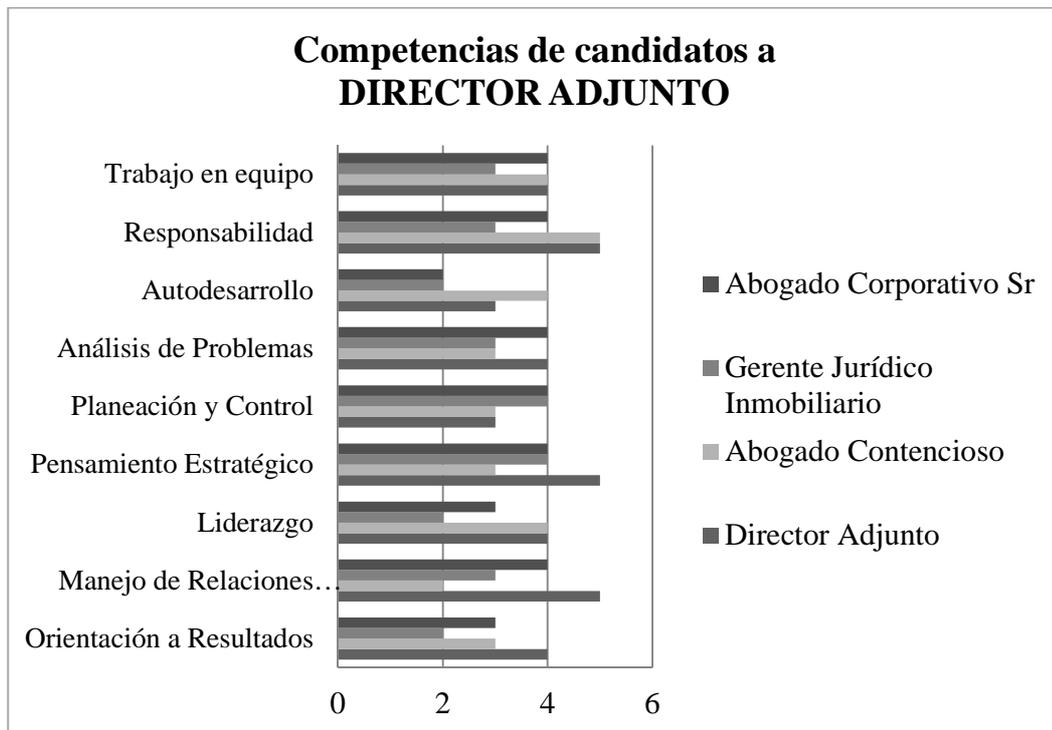


Figura 31. Resultados de competencias de candidatos a Director Adjunto.

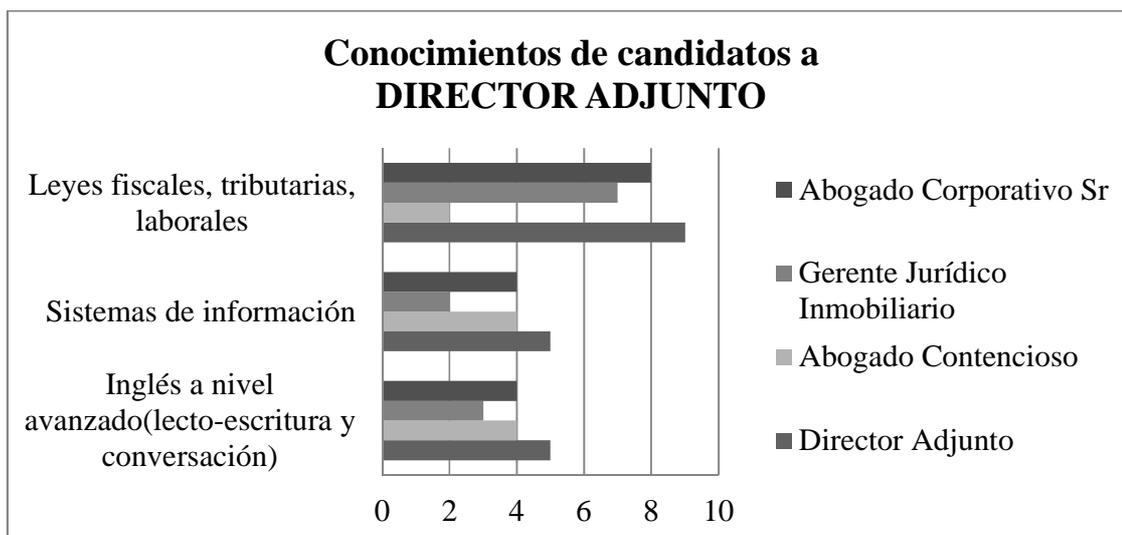


Figura 32. Resultados de conocimientos de candidatos a Director Adjunto.

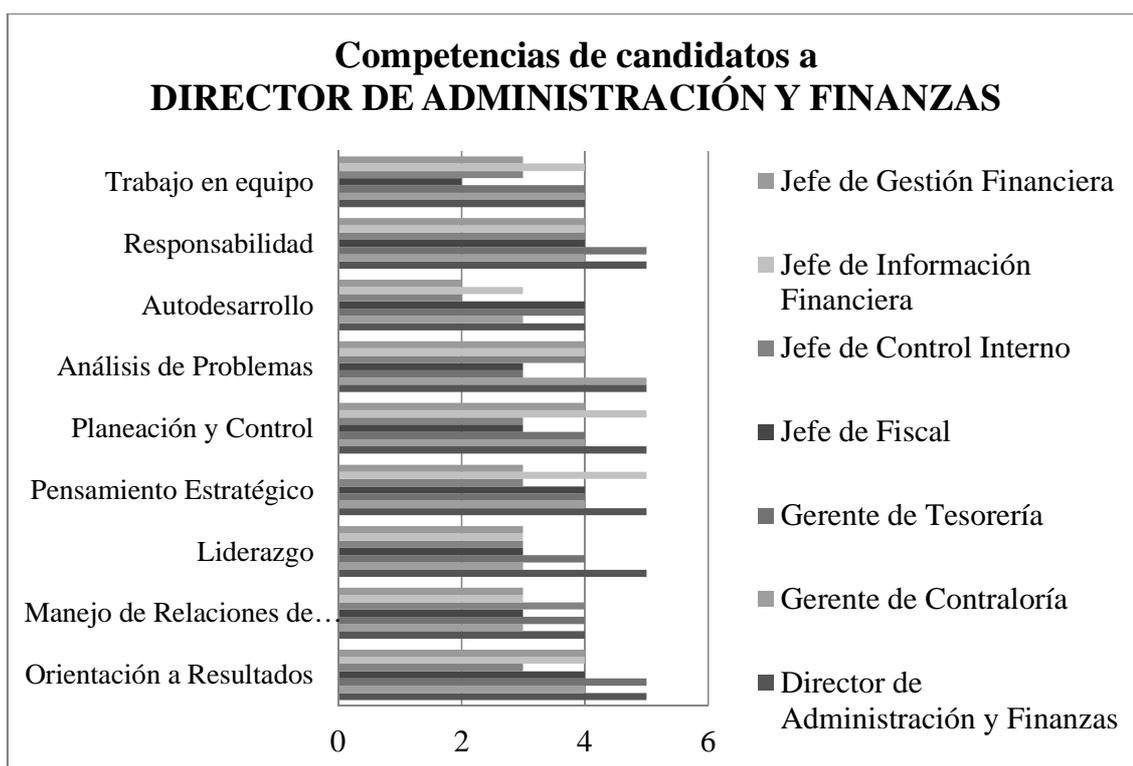


Figura 33. Resultados de competencias de candidatos a Director de Administración y Finanzas.

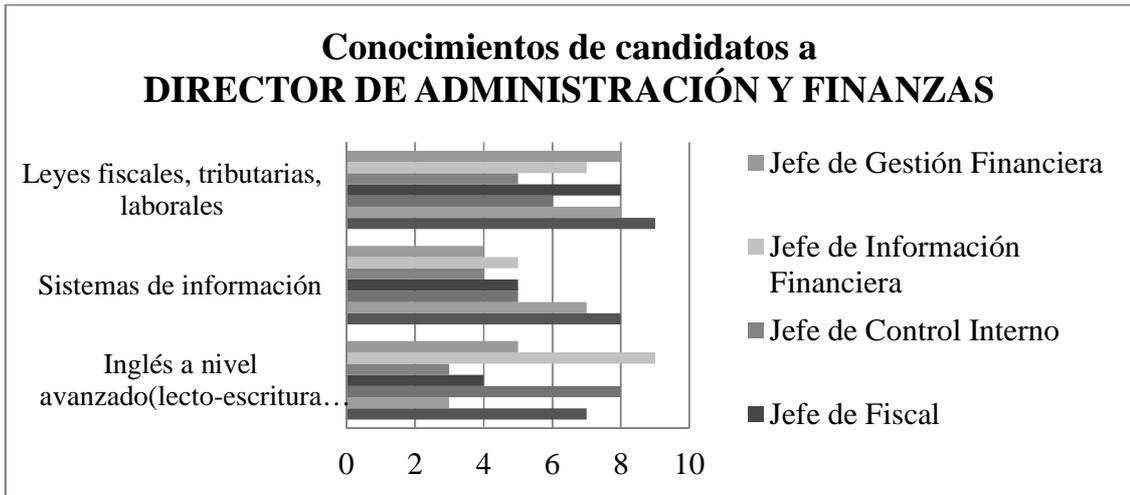


Figura 34. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Administración y Finanzas.

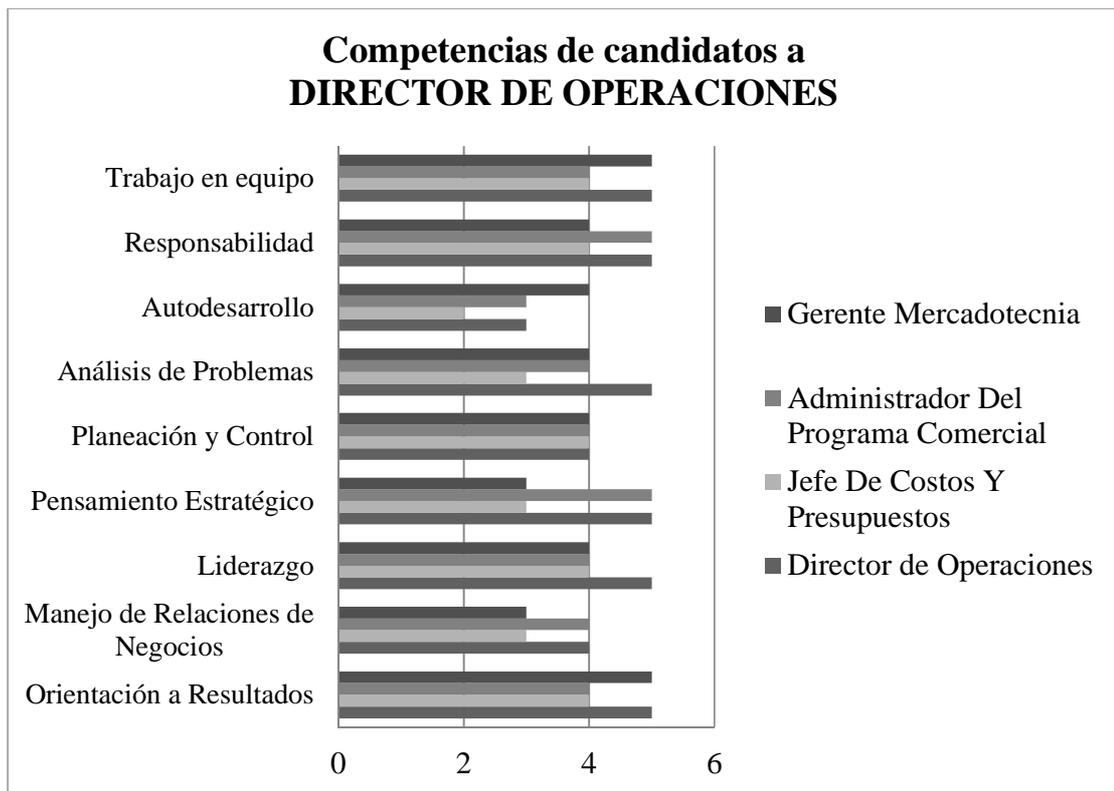


Figura 35. Resultados de competencias de candidatos a Director de Operaciones.

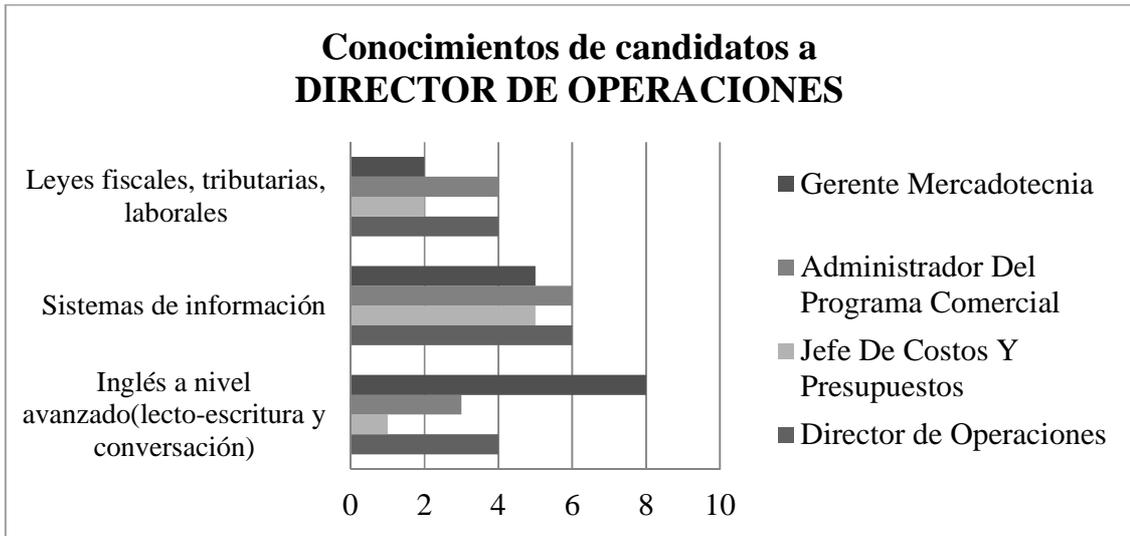


Figura 36. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Operaciones.

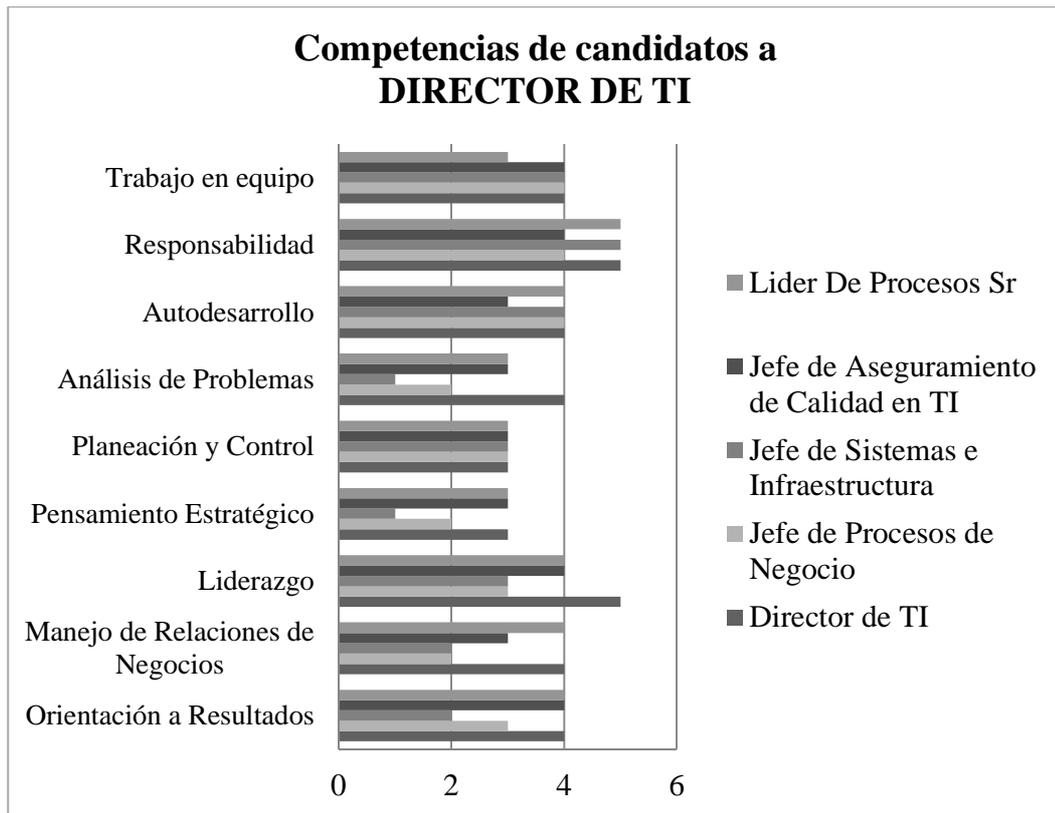


Figura 37. Resultados de competencias de candidatos a Director de TI.

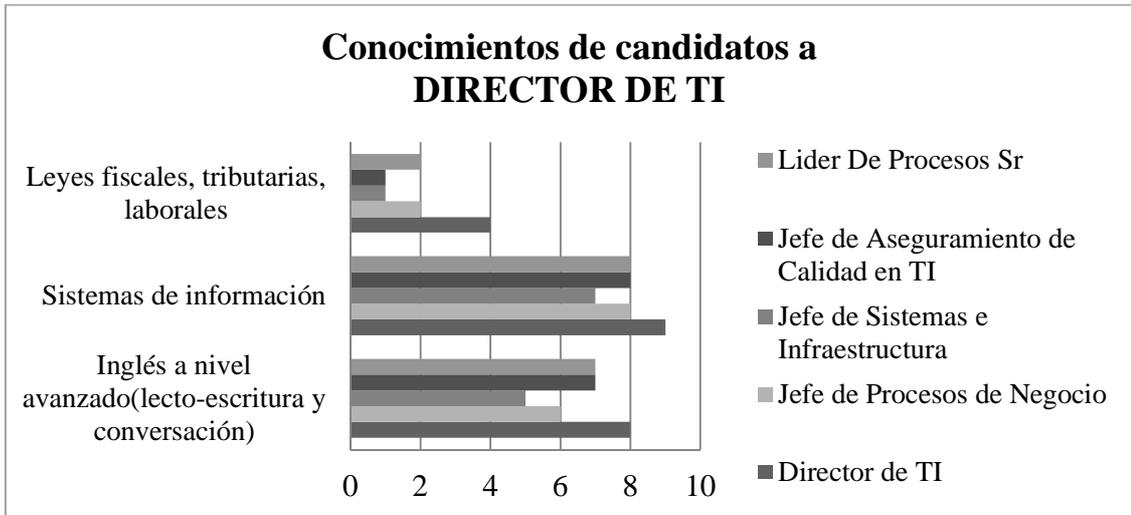


Figura 38. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de TI.



Figura 39. Resultados de competencias de candidatos a Director de Recursos Humanos.

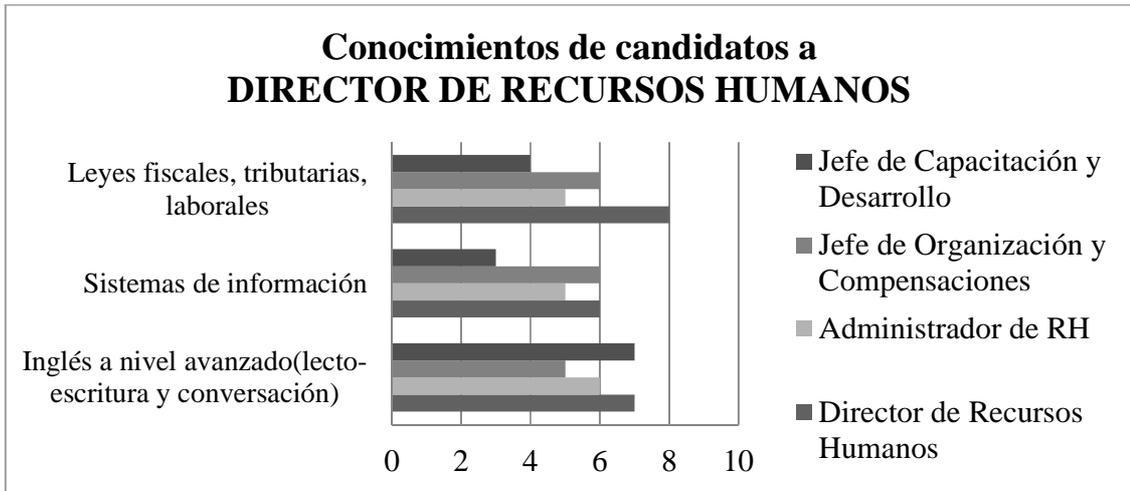


Figura 40. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Recursos Humanos.

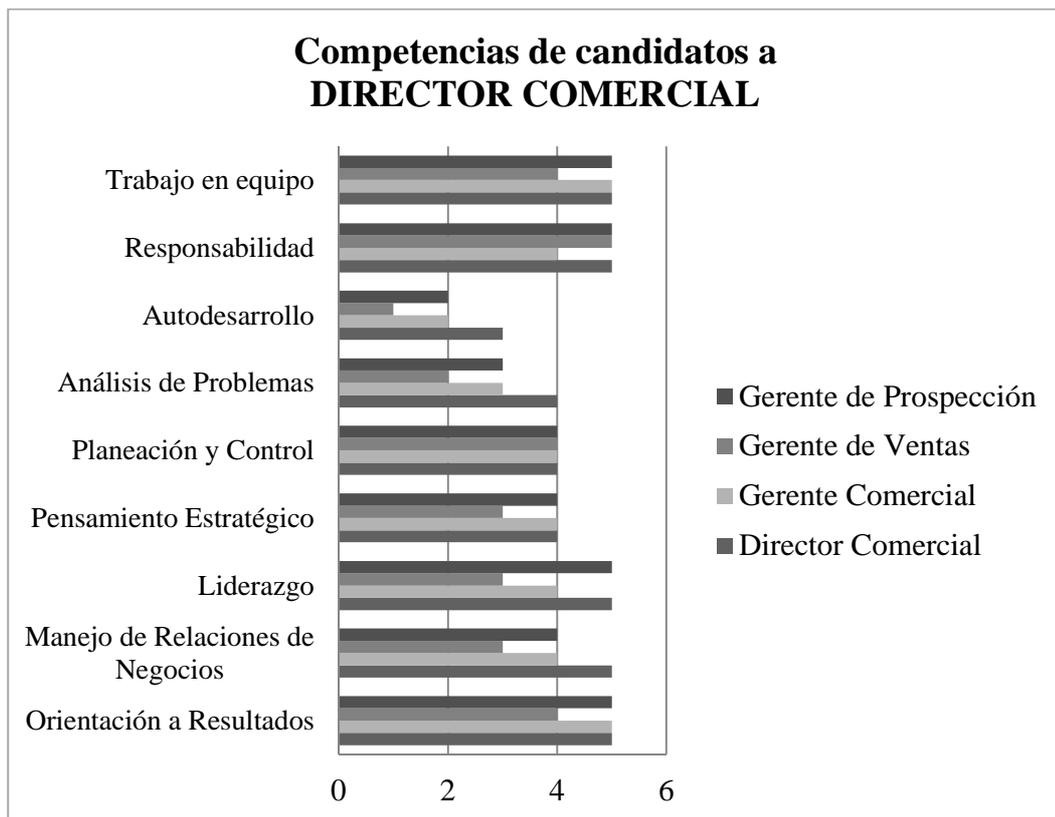


Figura 41. Resultados de competencias de candidatos a Director Comercial.

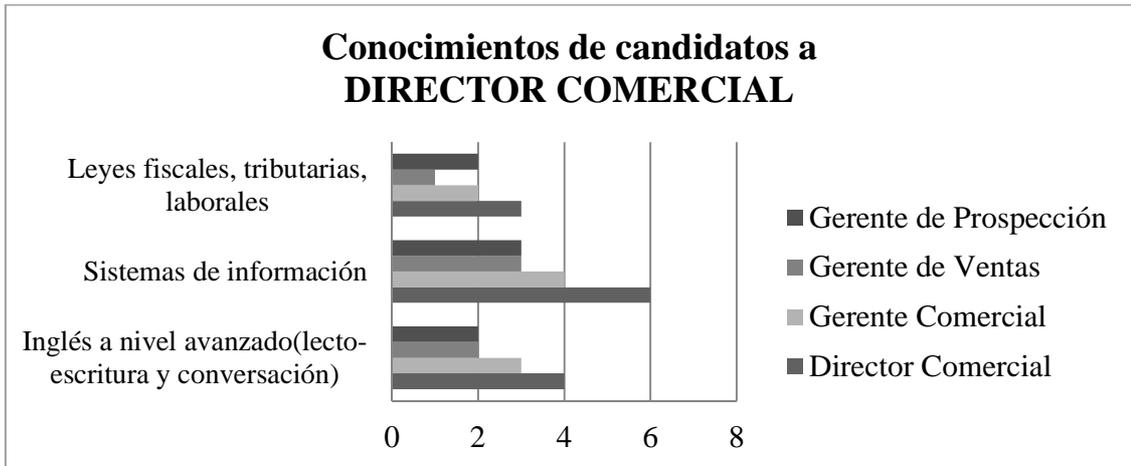


Figura 42. Resultados de conocimientos de candidatos a Director Comercial.

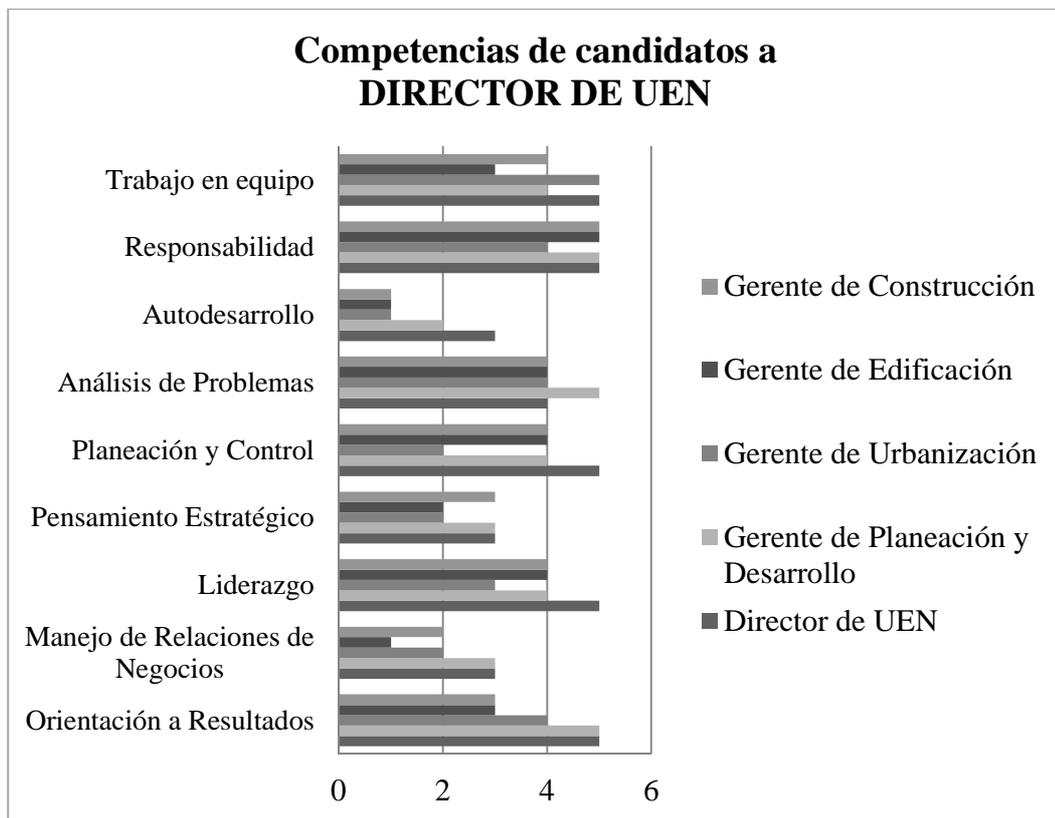


Figura 43. Resultados de competencias de candidatos a Director de UEN.

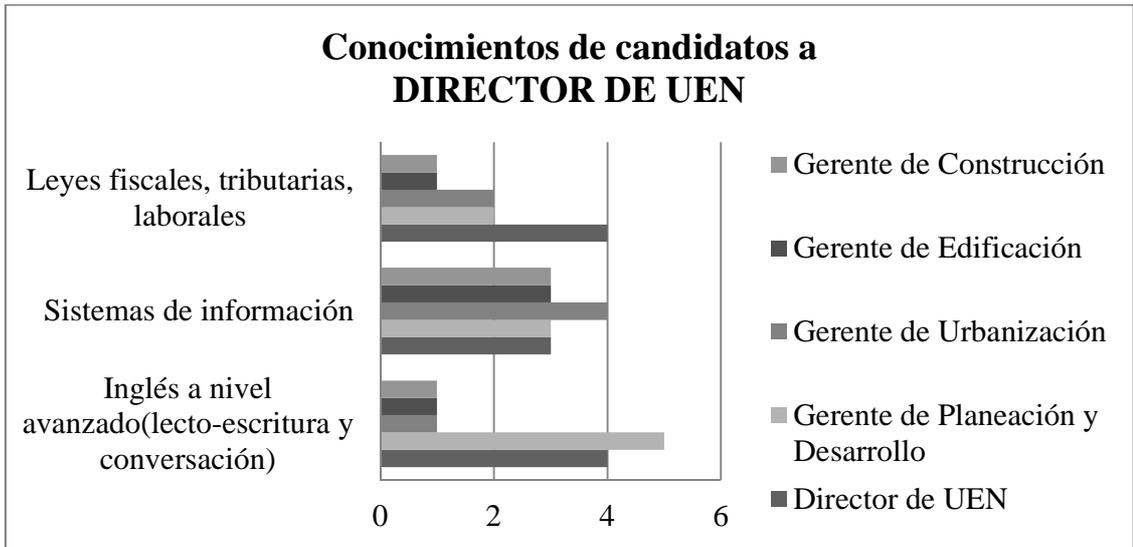


Figura 44. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de UEN.



Figura 45. Resultados de competencias de candidatos a Director de Control Operativo

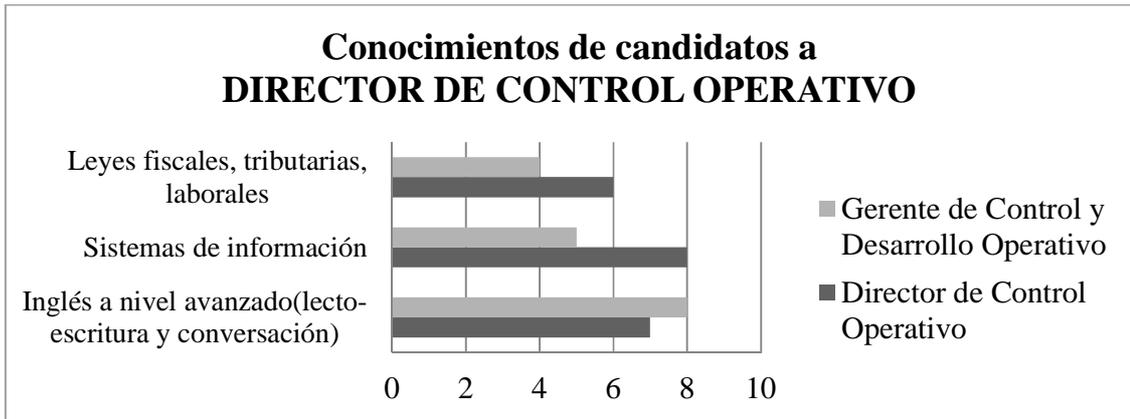


Figura 46. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Control Operativo.

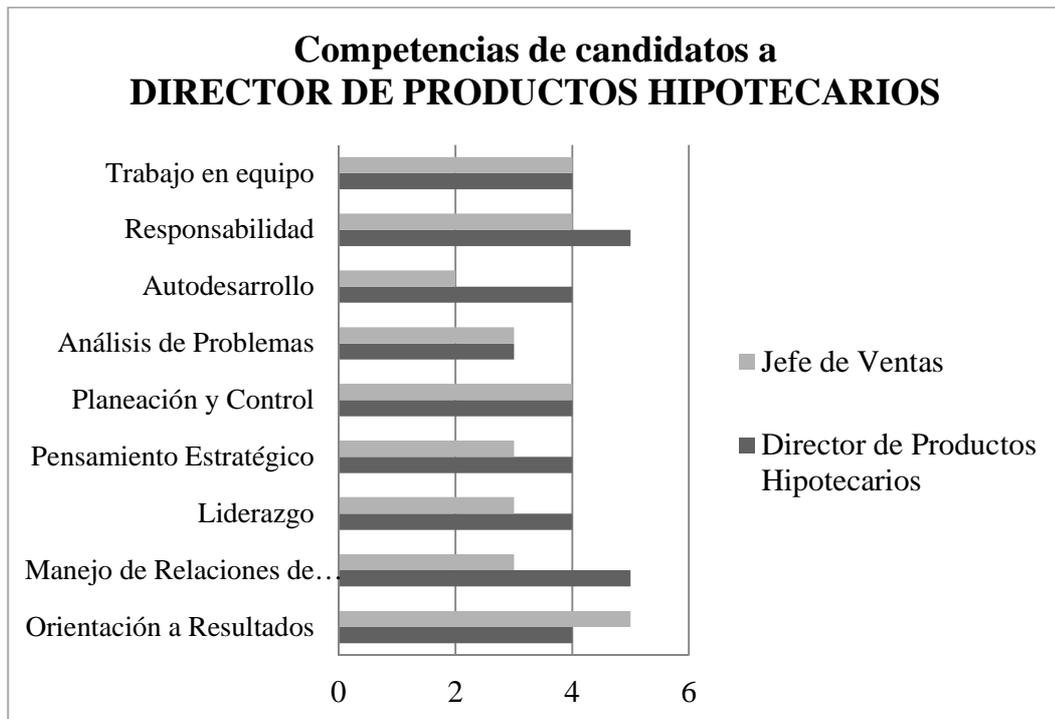


Figura 47. Resultados de competencias de candidatos a Director de Productos Hipotecarios.

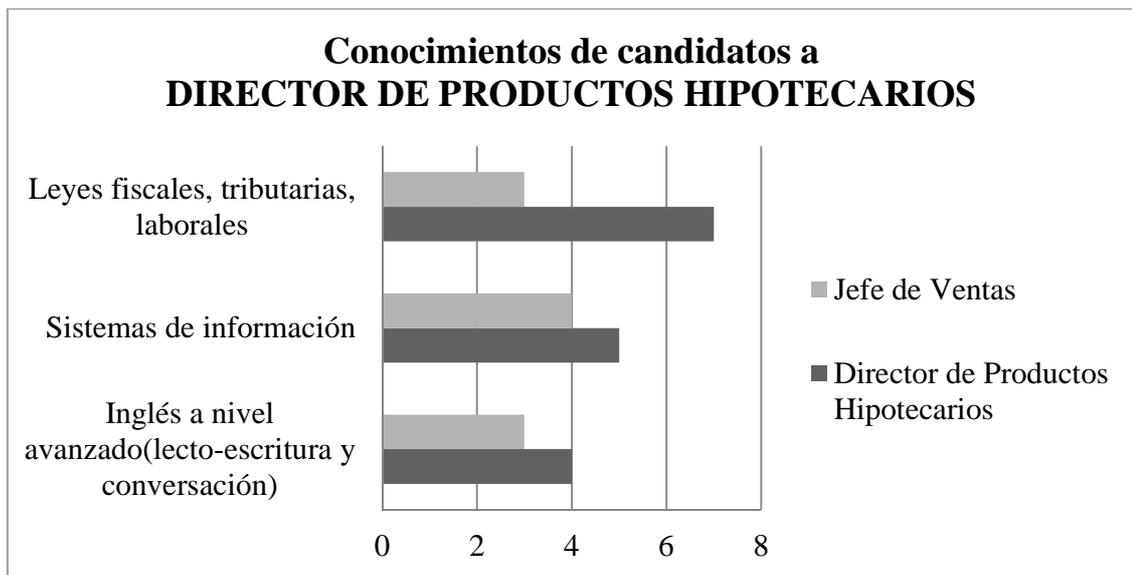


Figura 48. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Productos Hipotecarios.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En los últimos años las organizaciones mexicanas se han dado cuenta de que el capital humano es el recurso más importante para afrontar los desafíos que exige el mercado, siempre y cuando estén alineados con la estrategia de negocios organizacional y que a través de sus conocimientos, habilidades y competencias agreguen valor de manera efectiva y medible a la misma.

Se vuelve entonces indispensable garantizar la permanencia del negocio en el tiempo, mediante el aseguramiento de la continuidad directiva, donde el personal de alto desempeño debe estar preparado para asumir el mando de la empresa cuando los directivos abandonen sus cargos.

La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

Al aplicar la metodología propuesta utilizando como base la medición de competencias, se pudo establecer el personal con alto desempeño, considerados como potenciales sucesores.

De acuerdo a los resultados de la presente investigación se comprobaron las hipótesis planteadas, de tal manera que el diagnóstico de la situación actual para la obtención de un análisis global del funcionamiento de la empresa, ciertamente permitió

establecer los lineamientos necesarios para elaborar un plan de sucesión aplicable a la empresa constructora en cuestión, comprobando la Hipótesis #1.

Por otro lado, se encontró que el diseño y aplicación de un sistema de evaluación por competencias, permitió identificar a las personas clave dentro de la organización, concluyendo que la empresa cuenta con el talento humano necesario para ocupar puestos críticos en determinado momento, sin tener que recurrir al reclutamiento externo; sin embargo se detectaron ciertas brechas que es necesario reducir a través de un Plan de Desarrollo para potenciar las competencias y conocimientos que actualmente se poseen, comprobando de esta manera la Hipótesis #2.

El departamento de Recursos Humanos de la empresa fue receptivo y se interesó en la propuesta formulada, lo que puede representar un punto de partida para modificar el momento actual de la compañía.

5.2 Recomendaciones

Las evaluaciones las competencias tienen que ser periódicas y consistentes con los intereses de la organización, para asegurar el compromiso con el desarrollo y la retención del talento.

De los resultados obtenidos en la planificación de la sucesión, la empresa debe concentrarse en direccionar los esfuerzos de desarrollo del personal de alto potencial, hacia los objetivos de crecimiento organizacional.

Es responsabilidad de la empresa el definir estrategias que le permitan retener al personal de alto desempeño, como un proceso continuo y de largo plazo. Esto implica, tener asignadas a las personas responsables, el tiempo y los recursos necesarios.

Es preciso que la organización cuente con la documentación necesaria para poder realizar un diagnóstico puntual.

Es importante, que todas las herramientas utilizadas en la evaluación, definición y construcción del plan de sucesión, sean permeadas a nivel de toda la estructura, con el fin de que puedan ser reconocidas por los colaboradores, como mecanismos justos, válidos y certeros, que permitan generar credibilidad en la administración del capital humano, e incidan favorablemente en la conducta, desempeño laboral y en el compromiso con la organización.

Se recomienda a la empresa invertir sustancialmente en la capacitación a los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico con el fin de mantenerlo actualizado y preparado para su desarrollo profesional.

En cuanto al departamento de Recursos Humanos, se aconseja utilice herramientas que permitan identificar y evaluar al personal constantemente, con el fin de poder documentar cada una de las evaluaciones realizadas y así facilitar la detección de los futuros sucesores.

Se recomienda que se mantenga un control constante de cada una de las etapas, con la finalidad de evitar dificultades al momento de la ejecución del plan.

REFERENCIAS

- Alles. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica 2º Edición.
- Alles. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: 1ª edición Editorial Granica.
- Alles. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Artiga Portillo, A., Artiga Portillo, K., & Monterroza Gómez, V. (Diciembre de 2011). Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador. *Trabajo de investigación para optar al grado de Li. en Administración de Empresas*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baldwin, M. D. (2010). *Center for Simplified Strategic Planning* . Recuperado el 2012, de The Strategy of Succession Planning: <http://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. Madrid: ESIC Editorial.

- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- Dalziel, M. (1996). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Deusto, 2a Edición.
- Deloitte. (2010). *Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, de deloitte.com: [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)
- Deloitte. (2010). *Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 2012, de [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Dressel, G. (1975). *Organización de la construcción, Tomo 2*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: Prentice Hall.

- Fernández, G., & Fajardo, P. (2004). *Las competencias.: Clave para una gestión integrada de los RR.HH.* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gabour Atwood, C. (2007). *Succession Planning Basics.* Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press.
- García Cadena, C. H. (2009). *Cómo investigar en psicología.* México: Trillas.
- Glikin, L. (Febrero/Marzo de 2010). *Empresa y familia.* Recuperado el 2012, de Los diez pasos de la sucesión en la empresa: <http://www.caps.com.ar/news/82/pdf/empresayfamilia-g.pdf>
- Hernández Cote, C., & Sala Gorrín, I. (Noviembre de 1999). Plan de sucesión ejecutiva basado en el enfoque de competencias - Caso entidad bancaria. *Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales.* Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos.* Madrid: ESIC Editorial.
- Levi-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias.* España: Gestión 2000.
- López, N., & Sandoval, I. (2006). *Sistema de Universidad Virtual.* Recuperado el Noviembre de 2012, de Universidad de Guadalajara: http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swf

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: 1ª Edición, Prentice Hall.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Montes Alonso, M. J., & González Rodríguez, P. (2005). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Montes, M. J., & González, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial, 1ª Edición.
- Rábago López, E. (2010). *Gestión Por Competencias*. España: Netbiblo.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México, D.F.: 5ª Edición, Thomson Editores.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*.
- Stoner, J. A. (1992). *Administración*. México: 2ª Edición, Prentice Hall.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: 6ª Edición Prentice Hall.

Wayne, M. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: 9ª edición, Pearson educación.

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. <i>Resumen de perfil de los puestos clave.</i>	37
Tabla 2. <i>Competencias de nivel.</i>	38
Tabla 3. <i>Competencias identificadas de puestos clave.</i>	40
Tabla 4. <i>Género de los participantes de la encuesta.</i>	42
Tabla 5. <i>Edad de los participantes de la encuesta.</i>	43
Tabla 6. <i>Nivel de estudio de los participantes de la encuesta.</i>	44
Tabla 7. <i>Antigüedad en la organización de los participantes de la encuesta.</i>	45
Tabla 8. <i>Puesto que desempeña en la organización.</i>	46
Tabla 9. <i>Antigüedad en el puesto de los participantes de la encuesta.</i>	48
Tabla 10. <i>Nombre de la Dirección de Área o Funcional a la que pertenece.</i>	49
Tabla 11. <i>Manera en que le dieron a conocer la misión, visión y políticas de la organización.</i>	51
Tabla 12. <i>Objetivos que le han dado a conocer.</i>	52
Tabla 13. <i>Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la organización.</i>	53
Tabla 14. <i>Conoce las políticas de la organización.</i>	54
Tabla 15. <i>Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente.</i>	56
Tabla 16. <i>En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción.</i>	57
Tabla 17. <i>Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización.</i>	58
Tabla 18. <i>Frecuencia con que le brindan capacitación.</i>	59
Tabla 19. <i>Frecuencia con que le realizan la evaluación del desempeño.</i>	60
	92

Tabla 20. <i>Cómo evalúa el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización.</i>	61
Tabla 21. <i>Qué entiende por capacitación.</i>	63
Tabla 22. <i>Manera en que se le preparó para desarrollar sus funciones.</i>	64
Tabla 23. <i>El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos.</i>	66
Tabla 24. <i>Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo de la unidad, área o departamento al que pertenece.</i>	67
Tabla 25. <i>Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo.</i>	68
Tabla 26. <i>Sabe que es un plan de sucesión.</i>	69
Tabla 27. <i>Escala de dominio de competencias.</i>	72
Tabla 28. <i>Escala de nivel de conocimientos.</i>	73
<i>Figura 1. Organigrama tres primeros niveles.</i>	30
<i>Figura 2. Puestos a analizar para la preparación de su Plan de Sucesión.</i>	31
<i>Figura 3. Valores.</i>	33
<i>Figura 4. Procedimiento.</i>	35
<i>Figura 5. Competencias institucionales.</i>	39
<i>Figura 6. Grados de dominio.</i>	39
<i>Figura 7. Género de los participantes de la encuesta.</i>	42
<i>Figura 8. Edad de los participantes de la encuesta.</i>	43
<i>Figura 9. Nivel de estudio de los participantes de la encuesta.</i>	44
	93

<i>Figura 10.</i> Antigüedad en la organización de los participantes de la encuesta.	45
<i>Figura 11.</i> Antigüedad en el puesto de los participantes de la encuesta.	49
<i>Figura 12.</i> Nombre de la Dirección de Área o Funcional a la que pertenece.....	50
<i>Figura 13.</i> Manera en que le dieron a conocer la misión, visión y políticas de la organización.....	51
<i>Figura 14.</i> Objetivos que le han dado a conocer.	52
<i>Figura 15.</i> Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la organización.....	54
<i>Figura 16.</i> Conoce las políticas de la organización.....	55
<i>Figura 17.</i> Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente.	56
<i>Figura 18.</i> En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción.....	57
<i>Figura 19.</i> Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización.....	58
<i>Figura 20.</i> Frecuencia con que le brindan capacitación.	60
<i>Figura 21.</i> Frecuencia con que le realizan la evaluación del desempeño.....	61
<i>Figura 22.</i> Cómo evalúa el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización.	62
<i>Figura 23.</i> Qué entiende por capacitación.....	63
<i>Figura 24.</i> Manera en que se le preparó para desarrollar sus funciones.....	65
<i>Figura 25.</i> El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos.....	66
<i>Figura 26.</i> Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo de la unidad, área o departamento al que pertenece.	67

<i>Figura 27.</i> Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo.....	68
<i>Figura 28.</i> Sabe que es un plan de sucesión.	69
<i>Figura 29.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director de Planeación.	73
<i>Figura 30.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Planeación.....	74
<i>Figura 31.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director Adjunto.	74
<i>Figura 32.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director Adjunto.....	75
<i>Figura 33.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director de Administración y Finanzas.	75
<i>Figura 34.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Administración y Finanzas.	76
<i>Figura 35.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director de Operaciones.....	76
<i>Figura 36.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Operaciones.	77
<i>Figura 37.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director de TI.....	77
<i>Figura 38.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director de TI.	78
<i>Figura 39.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director de Recursos Humanos.	78
<i>Figura 40.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Recursos Humanos.	79
<i>Figura 41.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director Comercial.....	79
<i>Figura 42.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director Comercial.	80
<i>Figura 43.</i> Resultados de competencias de candidatos a Director de UEN.	80
<i>Figura 44.</i> Resultados de conocimientos de candidatos a Director de UEN.....	81

Figura 45. Resultados de competencias de candidatos a Director de Control Operativo 81

Figura 46. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Control Operativo.
..... 82

Figura 47. Resultados de competencias de candidatos a Director de Productos
Hipotecarios. 82

Figura 48. Resultados de conocimientos de candidatos a Director de Productos
Hipotecarios. 83

ANEXOS

Anexo A: Encuesta para determinar situación actual.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA OBJETIVO DE ESTUDIO

Se solicita de su valiosa colaboración, para responder el presente cuestionario, el cual tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar el **DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

INSTRUCCIONES: Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la opción que estime conveniente, cuando sea necesario justifique su respuesta.

I. DATOS DE GENERALES

1. Sexo:

- Femenino
- Masculino

2. Edad:

- 18-25 años
- 26-33 años
- 34-41 años
- 42-48 años
- 49-años o más

3. Nivel de Estudio:

- Bachillerato
- Técnico
- Universitario

- Posgrado

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Organización?

- De 1 a 4 años
- De 5 a 8 años
- De 9 a 12 años
- De 13 a 16 años
- De 17 a 20 años
- 21 años o más

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 6 años
- De 6 a 9 años
- De 9 a 12 años
- De 12 a 15 años
- 16 años o más

7. ¿Cuál es el nombre de la Dirección de Área o Funcional a la que pertenece?

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?

- Verbalmente
- Por escrito
- Verbal y Escrito
- Las conoció por casualidad
- Todavía no las conoce

2. Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?

- Los objetivos de la organización
- Los objetivos de su área

- Los objetivos de su puesto de trabajo
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

3. ¿Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la organización?

- Si
- No

¿Por qué?

4. ¿Conoce las políticas la organización?

- Si
- No

¿Cuáles?

5. ¿Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente?

- Si
- No

¿Por qué?

6. Cuando usted ingresó a la organización ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?

- Al realizar la contratación
- En el puesto de trabajo
- No hubo inducción

7. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área o departamento al que pertenece?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- No obtengo capacitación

8. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente
- No evalúan mi desempeño

9. ¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

10. ¿Qué entiende por capacitación?

- Preparación y enseñanza.
- Habilidades y Destrezas.
- Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones.
- Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas.
- Métodos para adquirir nuevos conocimientos.

11. Cuando ingresó a trabajar a la organización ó cuando pasó a tomar un nuevo puesto, ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

- Lo capacitaron
- Se lo explicó el jefe
- Se lo explicó un compañero de trabajo
- Lo aprendió en el puesto

12. Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización?

- Sí
- No

13. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

- Sí
- No

¿Por qué?

14. ¿Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo de la unidad, área ó departamento al que pertenece?

- Sí
- No

15. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

- Sí
- No

¿Por qué?

16. ¿Sabe usted que es un plan de sucesión?

- Sí
- No

17. Si su respuesta es afirmativa ¿Qué entiende por planes de sucesión?

Anexo B: Entrevista para determinar situación actual.

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA OBJETIVO DE ESTUDIO**

La siguiente entrevista tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar el **DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.**

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo?
¿De qué manera?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?
3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?
5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?
6. ¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?
7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?
8. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?
9. ¿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?
10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?
11. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

Anexo C: Descripción de puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		NOMBRE DEL PUESTO	
Identidad del Puesto			
Tipo de puesto		Nombre del puesto del jefe inmediato	
Dirección de Área		Nivel del puesto	Ubicación
Dirección funcional o Departamento		Fecha elaboración	
Títulos de Puestos que le reportan de manera directa			
Objetivo principal del puesto (misión)			
Principales responsabilidades del puesto			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
Principales Indicadores de Resultados			
1.			
2.			
3.			
Relaciones Internas :		Relaciones Externas :	
Titular del Puesto	Jefe Inmediato	Jefe Inmediato	Titular de Recursos Humanos

Anexo D: Perfil de puesto.

PERFIL DE PUESTO			
Nombre del puesto			
Dirección/departamento			
Elaboró			
Estado Civil		Rango de edad	
Genero		Fecha elaboración	
Preparación Académica			
Estudios, tipo de carrera			
Idiomas			
Disponibilidad de Cambiar de Residencia			
Disponibilidad de viajar			
Experiencia y conocimientos específicos			