



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA MAPFRE
CONFORME AL MODELO DE COMPETENCIAS**

SUSTENTADO POR:

**CLAUDIA SUYAPA MARTÍNEZ MANCÍA
CRISTIE YASMIN VILLANUEVA ORDÓÑEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C

OCTUBRE, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA MAPFRE
CONFORME AL MODELO DE COMPETENCIAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

ASESOR TEMÁTICO

MARIA ELENA MORAZÁN

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

LIC. CESAR AUGUSTO SUAZO

LIC. ALBERTINA NAVARRO

LIC. RAFAEL ATMETLLA



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA MAPFRE CONFORME AL MODELO DE COMPETENCIAS

AUTORES

Claudia Suyapa Martínez Mancía y Cristie Yasmin Villanueva Ordóñez

RESUMEN

El presente trabajo contiene una propuesta de un de plan de sucesión conforme al modelo de competencias para MAPFRE, la cual ha sido elaborada con el objetivo de identificar las posiciones claves en su estructura organizacional. Las competencias y requisitos de que los puestos requieren serán la base para proponer un plan de sucesión que sirva de guía para que la Gerencia de Recursos Humanos pueda administrar la gestión de talento humano que la lleve a la identificación de los candidatos a puestos claves. Con ello la organización podrá prepararse para las posibles eventualidades que surjan, como ser la salida de empleado ubicado en puesto crítico dentro de la empresa.

Palabras claves: plan de sucesión, puesto clave, competencias.



GRADUATE SCHOOL

DESIGN OF A SUCCESSION PLAN FOR MAPFRE UNDER THE MODEL OF COMPETENCES

AUTHORS

Claudia Suyapa Martínez Mancía y Cristie Yasmin Villanueva Ordóñez

ABSTRACT

This paper contains a proposed succession plan under the competency model for MAPFRE, which was developed with the aim of identifying key positions in its organizational structure. The skills and requirements require that the posts will be the basis for proposing a succession plan as a guide for the Management of Human Resources to manage human talent management that leads to the identification of candidates for key positions. This organization can prepare for eventualities arising, such as the output of employee located in critical position within the company.

Keywords: succession plan, key position, competences.

DEDICATORIA

Le dedico este triunfo al Dios Todopoderoso, ya que fue Él quien me dio las fuerzas para poder cumplir con la culminación de la tesis y poderme permitir alcanzar este sueño tan anhelado.

A mi esposo, Freddy Murillo por ser de apoyo incondicional e impulsarme a seguir, aun cuando el camino se viera difícil de alcanzar.

A mis padres, Armando Villanueva y Cristina Ordóñez, por tenerme constantemente en sus oraciones, por su apoyo y consejos, por ser ejemplo en mi vida y por darme ánimos para que crezca profesionalmente.

A mis hermanos que me han apoyado en todo momento aun en las cosas más sencillas.

Yasmin Villanueva

DEDICATORIA

Le dedico este logro a Dios que es mi creador y sustentador, porque si él nada de esto hubiese sido posible, él fue la ayuda propicia en todo este camino, su gracia estuvo presente en cada momento.

A la memoria de mi padre Gustavo Martínez que mientras estuvo conmigo me enseñó que todo se puede lograr con esfuerzo y perseverancia, sus enseñanzas quedaron conmigo para siempre. A mi madre Lucía Mancía mi motor y la más insistente en que continuara hasta el final.

A mis hermanos que me han apoyado en todo momento, sus apoyo incondicional ha hecho que el camino sea más fácil de seguir.

Claudia Martínez

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el pilar fundamental de mi vida, quien me da fuerzas y voluntad para seguir adelante.

A mis padres Armando Villanueva y Cristina Ordóñez quienes me dieron la educación.

A mi esposo, Freddy Murillo por su apoyo incondicional, en especial durante los desvelos.

A Claudia Martínez por ser mi compañera fiel, por su apoyo, por sus ideas y por sus palabras de ánimo.

A mi asesor metodológico, Dr. José Tráncito Mejía, y a la Lic. Marielena Morazán, asesora de tema; por su paciencia, por apoyarme con sus conocimientos y darme guía para poder culminar con el proyecto de graduación.

A la Lic. Ingrid Villela, por su tiempo, quien con sus conocimientos, su experiencia y paciencia apoyo para poder finalizar con el proyecto de graduación gracias a la guía temática que me dio.

A MAPFRE por abrirme sus puertas como empresa para poder realizar mi proyecto de graduación.

Yasmin Villanueva

A Dios que es el hacedor de todo en mi vida, gracias por mostrarme un mundo de logros y éxitos.

A mi compañera y amiga Yasmin Villanueva, por su paciencia y su profesionalismo.

A mi asesor metodológico, Dr. José Tráncito, sus aportes fueron verdaderas experiencias de aprendizaje y a la Lic. María Elena Morazán por su tiempo y ser guía para cumplir con el proyecto de graduación.

A la Lic. Ingrid Villela, por abrir las puertas de su casa para compartir sus conocimientos y asesoría. A la Lic. Elsa Vijil, gerente de recursos humanos de MAPFRE, por permitirme realizar mi proyecto de graduación en la empresa.

Claudia Martínez

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	- 1 -
1.1 INTRODUCCIÓN	- 1 -
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	- 2 -
1.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	- 2 -
1.2.2 ANTECEDENTES ACTUALES	- 2 -
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	- 3 -
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	- 3 -
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	- 4 -
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	- 5 -
1.4 OBJETIVOS.....	- 5 -
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	- 5 -
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 5 -
1.4.3 DECLARACIÓN DE VARIABLES	- 5 -
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	- 6 -
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 8 -
1.6.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA	- 8 -
1.6.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	- 8 -
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	- 9 -
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	- 10 -
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	- 15 -
2.2 TEORÍAS	- 16 -
2.2.1 TEORÍA DE PLAN DE SUCESIÓN.....	- 16 -
2.2.2.1. PLANEACIÓN.....	- 20 -
2.2.2.2 ESTRATEGIA.....	- 21 -
2.2.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	- 22 -
2.2.2.4. PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN	- 22 -
3.1. ENFOQUES Y MÉTODOS.....	- 28 -
3.2.1 MATERIALES.....	- 29 -
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	- 31 -

3.4.1	INSTRUMENTOS.....	- 31 -
3.4.1.1	TIPOS DE INSTRUMENTOS	- 31 -
3.4.1.2	PROCESO DE VALIDACIÓN.....	- 31 -
3.4.2	TÉCNICAS	- 31 -
3.5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	- 32 -
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	- 32 -
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	- 32 -
3.6.	LIMITANTES DE ESTUDIO	- 32 -
	ANEXOS	- 89 -
	CUESTIONARIO 1: IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES.....	- 89 -
	CUESTIONARIO 2	- 90 -
	DIRIGIDA A GERENTES DE AREA Y JEFES	- 90 -
	MATRIZ- PARA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA # 2.....	- 92 -
	ESCALA DE MEDICION ENCUESTA 1	- 94 -

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1-	Diagrama sagital. Variables que inciden en el diseño de una propuesta de Plan de Sucesión.....	- 6 -
Figura 2-	Estrategias para la empresa de Hoy	- 9 -
Figura 3 –	Planeación de la sucesión en empresas familiares	- 12 -
Figura 4-	Modelo gestión por Competencias.....	- 13 -
Figura 5 –	Población, muestras y unidades de análisis.....	- 30 -
Figura 6 –	Mejores Prácticas para identificar candidatos a puestos claves	- 47 -
Figura 7-	Mejor manera de postular candidatos a un Plan de Sucesión	- 48 -
Figura 8-	participantes en la evaluación de candidatos para programas de sucesión	- 49 -
Figura 9 –	La mejor manera de manejar la información de Puestos Claves y Candidatos.....	- 50 -
Figura 10-	Los candidatos a puestos claves deben formar parte de un programa especial de formación y retención	- 51 -
Figura 11-	motivos para dar de baja a un candidato de un programa de sucesión	- 52 -
Figura 12.	Flujo grama Proceso de Sucesión.....	- 63 -

Figura 13. Organigrama General – Puestos Claves Grado 1	- 65 -
Figura 14. Organigrama General- Puestos Claves Grado 2.....	- 66 -
Figura 15. Organigrama Seguros de Persona- Puestos Claves Grado 2	- 66 -
Figura 16. Organigrama Ramos Generales- Puestos Claves Grado 2	- 67 -
Figura 17. Organigrama Comercial – Puestos Claves Grado 2	- 67 -
Figura 18. Requisitos y Competencias.....	- 69 -
Figura 19. Proceso de la Evaluación del desempeño	- 77 -
Figura 20. Ejemplo Esquema de plan de Sucesión	- 79 -
Figura 21. Ejemplo 2. Esquema de Plan de sucesión	- 79 -
Figura 22. Grado de adecuación con puesto actual y futuro	- 80 -
Figura 23. Ejemplo Esquema _ Plan de Desarrollo	- 81 -
Tabla 1 – Estudios de la planeación de la sucesión	- 11 -
Tabla 2 – Matriz Metodológica.....	- 25 -
Tabla 3- Población	- 29 -
Tabla 4- Puestos Claves- Área Corporativa.....	- 35 -
Tabla 5 – Puestos Claves: Área de Líneas de Negocio.....	- 35 -
Tabla 6- Resultados de Clasificación de los puestos Claves Grado I.....	- 37 -
Tabla 7- Resultados de Clasificación de los puestos Claves Grado II.....	- 38 -
Tabla 8- Diccionario de Competencias MAPFRE.....	- 41 -
Tabla 9 - Puesto: gerente Financiero y Administrativo	- 42 -
Tabla 10 - Gerente General Regional SPS.....	- 44 -
Tabla 11 - Puesto: gerente de seguro de Personas	- 45 -
Tabla 12 - Gerente de Ramos Generales.....	- 46 -
Tabla 13 - Gerente de Automóvil	- 46 -
Tabla 14- Plan de Acción.....	- 56 -
Tabla 15. Criterios para Identificar Puestos Claves.....	- 64 -
Tabla 16. Niveles de Competencias.....	- 68 -
Tabla 17. Cronograma de Socialización de la Propuesta de un Plan de Sucesión para MAPFRE .	- 84 -
Tabla 18. Verificación de la Concordancia del Documento con el plan de Acción	- 85 -

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día contar con una estructura de personal desarrollada profesionalmente se considera un proceso estratégico para la empresa, si esta tiene como fin primario que los verdaderos activos de la misma son las personas, los principales agentes en la creación de valor y la fuente de las ventajas competitivas sostenibles. Cada vez más, la empresa compite en mercados complejos y dinámicos, y debe reaccionar a la necesidad de aumentar la satisfacción de sus clientes, mejorar su imagen o promover innovaciones en los productos y servicios que ofrece para que aporten valor. El mercado asegurador también está siguiendo esta evolución: hay una fuerte competencia en productos, servicios y precios, por lo que las personas, los conocimientos y habilidades que poseen son el factor que puede marcar la diferencia de una compañía aseguradora con respecto a su competencia.

En el mundo actual las compañías de seguros están concentrando sus esfuerzos en torno a una gestión eficaz de las personas que permita desplegar todo su potencial. Estos esfuerzos se están canalizando a través de una renovación importante, como mantener a sus colaboradores gestionando su propio desarrollo a través de los procesos que desde recursos humanos se gestionan, como la formación constante en el puesto, el desarrollo de habilidades para realizar de manera más eficiente el desempeño, con la única finalidad de asegurar la continuidad de la empresa. Para que las estrategias que permiten un ritmo de crecimiento sostenido se mantengan, la empresa debe contar con personas que sepan tomar decisiones acertadas según las circunstancias que enfrente, surge así la necesidad de preparar los posibles sucesores que continúen con el desarrollo del negocio de MAPFRE.

Con esta investigación se busca diseñar un plan de sucesión para los puestos claves que se identifiquen en MAPFRE, facilitando la transición de cargos y responsabilidades a través del tiempo asegurando con ello una empresa competitiva y diferenciadora.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Los procesos de sucesión se han dado desde la antigüedad, en muchas de las literaturas encontramos que a través de la historia de la humanidad algunas personas eran elegidos como sucesores, este nombramiento se daba por diversas razones; por derecho propio que les otorgaba alguna ley específica, por un lazo consanguíneo, por una persona con la autoridad para elegir, por Dios, y tal vez en épocas más recientes por habilidades especiales. Los primeros indicios de la sucesión romana se dieron por la necesidad de garantizar la continuidad, la elección del sucesor se hacía bajo los parámetros que establecía el derecho hereditario romano donde el derecho paterno imperaba, estaban excluidos de la herencia los descendientes por línea femenina, según la ley de las doce tablas los hijos heredaban en primer término (Engels, 1884).

Algunos hombres en su deseo permanente de trascender a través del tiempo han logrado que sus familias permanezcan con sus empresas desde el tiempo de su fundación, más claros ejemplos de estos casos los encontramos en empresas familiares del medio oriente. “Ejemplos de negocios que han estado activos desde hace siglos, sobreviviendo a cambios de gobierno, revoluciones, guerras mundiales, a la competencia y a los cambios sociales” (O’Hara, 2004, p.51).

1.2.2 ANTECEDENTES ACTUALES

Uno de los aspectos de la administración moderna es procurar que las empresas permanezcan, que continúen, que se mantengan en el mercado logrando vencer los obstáculos que trae la era del conocimiento y la globalización del mundo de los negocios. Vencer el creciente cambio y la inestabilidad del entorno se hace a través del aporte que hacen las personas a la organización, de los líderes que dirigen el negocio, y es a consecuencia de este panorama que las empresas están diseñando modelos de sucesión para sus líderes de primera línea o lo que es lo mismo lo que están en puestos claves en la organización. Si en la antigüedad el referente para elegir al sucesor eran leyes establecidas, líneas consanguíneas u otro tipo de aspectos, hoy en día lo que se busca para que estos líderes preparen y potencien a sus sucesores con las habilidades y conocimientos necesarios que el puesto requiere.

“Las organizaciones, cualesquiera que sean su tamaño y objeto social, requiere tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su management. Para ello la herramienta por excelencia son los planes de sucesión” (Alles, 2009, p.120). Según la experiencia de algunas empresas que iniciaron con este proceso llegaron a conclusiones tales como: “Los planes de sucesión deben ser utilizados por organizaciones cuya madurez responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alineado con su planificación estratégica” (Campos, García, 2011, p. 198). Las organizaciones en definitiva buscan que la sucesión perpetúe el propósito, tal como lo explica (Munroe, 2012) en su libro que la sucesión es la efectiva transferencia y traspaso de la visión, la pasión, los valores y los propósitos y sus cualidades como líder a la siguiente generación de líderes.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para que MAPFRE genere y mantenga una ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo, debe no solo contar con procesos organizativos bien definidos; sino también con el capital humano mejor calificado para cumplir con las responsabilidades asignadas a su puesto. Asegurar la continuidad y permanencia del negocio en el tiempo es una necesidad prioritaria: identificar, desarrollar y monitorear a los colaboradores con mejor desempeño y alto potencial, para que sean ellos quienes ocupen posiciones estratégicas, y así, se cree valor mediante la gente. (R. González, 2005). La planificación de la sucesión de la estructura organizacional en sus primeros niveles, debe ser parte de la estrategia del negocio de MAPFRE, así como definir un modelo que identifique sus puestos claves que impactan directamente en el negocio como el preparar su desarrollo para que en el mediano y largo plazo puedan suceder a los puestos identificados.

El no contar con un modelo de planeación de la sucesión es arriesgar las estrategias del negocio visualizados a largo plazo, las circunstancias que se presenten no podrán ser enfrentadas si alguno o varios de los puestos claves se ausenten o retiren temporal o permanentemente de la empresa. Perder a una persona clave en la organización implica perder conocimientos y experiencias

acumuladas a través de los años. Esta pérdida del talento puede ser prevenida 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 gestión de la misma.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Planear con anticipación acciones es prever el riesgo, es asegurar respuestas a necesidades que surjan por ciertas circunstancias dentro y fuera del control de la administración o eventualidades que se dan en la vida de las organizaciones y que están directamente relacionadas con las personas, sobre todo si estas ocupan posiciones claves en la empresa. La falta de un plan de sucesión puede llevar a la compañía al fracaso o convertirse en apaga fuegos, elevando con ello los costos en los procesos de reclutamiento y selección de personal, por lo que contar con un plan de sucesión es altamente recomendable. Un plan de sucesión no se implementa de un día para otro, ni de forma inmediata; es un proceso que debe ser planificado con elementos que permitan la continuidad de la empresa.

Lo más importante es que el sucesor posea un conocimiento profundo e integral del área de la empresa en referencia y las competencias necesarias para desempeñar un buen papel que genere resultados positivos, esto se puede lograr mediante la planeación de un programa de entrenamiento y desarrollo, que representará una oportunidad de crecimiento para el colectivo de personas seleccionadas. Al contar MAPFRE con un plan de sucesión podrá contrarrestar este tipo de situaciones y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. “En el contexto actual las empresas no tienen el mismo valor si cuentan o no con planes de sucesión. En consecuencia, este tipo de programas se relacionan de manera directa con el capital intelectual, que conforman el valor de una organización en el mercado” (Alles, 2009, p.121). Los planes de sucesión deben asegurar que las personas seleccionadas posean las competencias necesarias que el puesto requiere, en este sentido la evaluación es necesaria para conocer el margen en las brechas sobre las cuales se deberá trabajar.

Con lo expuesto surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las posiciones claves en la estructura organizativa de MAPFRE y cuáles las competencias y requisitos que sus ocupantes deberían cumplir?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los puestos claves en la estructura organizativa de MAPFRE?
2. ¿Cuáles son las competencias y requisitos críticos en los puestos claves?
3. ¿Cómo identificar candidatos a programas de sucesión para ocupar estos puestos?
4. ¿Cómo diseñar una propuesta para la implementación de un plan de sucesión para MAPFRE?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las posiciones claves en la estructura organizacional de MAPFRE con las competencias y requisitos de los colaboradores en base al modelo de competencias para el diseño de una propuesta de un plan de sucesión.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los puestos claves dentro de la estructura organizacional en MAPFRE.
2. Aplicar un instrumento de recolección de datos para identificar las competencias y requisitos críticos en los puestos claves.
3. Identificar candidatos a programas de sucesión para ocupar los puestos claves en MAPFRE.
4. Diseñar una propuesta para la implementación de un plan de sucesión para MAPFRE.

1.4.3 DECLARACIÓN DE VARIABLES

Para la presente investigación se plantean las siguientes variables, según este concepto: “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 93).

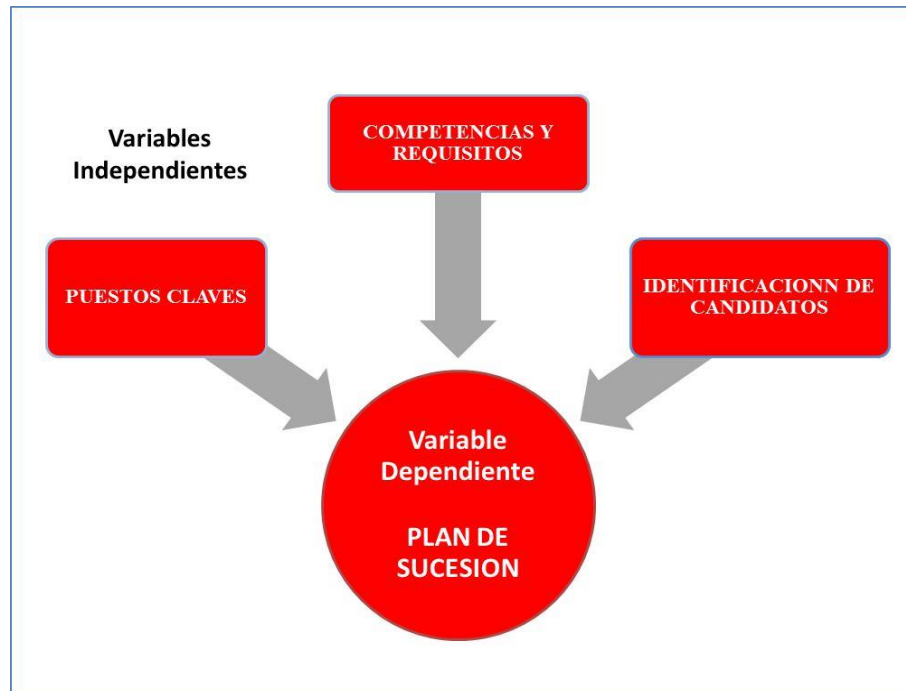


Figura 1- Diagrama sagital. Variables que inciden en el diseño de una propuesta de Plan de Sucesión.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Conforme Hernández Sampieri (2010); es conveniente, abordar la justificación de una investigación, mediante cinco criterios, en tal sentido a continuación se enuncian cada uno de ellos:

En cuanto a la conveniencia, ya que en la actualidad no existe un modelo para la planeación de la sucesión, esta investigación se vuelve beneficiosa para la gerencia de recursos humanos, porque solventará la necesidad de asegurar la continuidad y permanencia del negocio: preparará a los colaboradores actuales para roles claves en el futuro, desarrollará el talento y crecimiento a largo plazo, mejorará el compromiso y la motivación de los empleados, retendrá el talento interno, facilitará el desarrollo profesional de los empleados de la organización, reducirá la compleja tarea de encontrar y contratar candidatos externos.

La relevancia social radica en la importancia que tiene definir en forma proactiva quién pueda reemplazar a una determinada persona que ocupa una posición en la empresa y cuándo puede hacerlo, beneficiando en primer lugar a la empresa ya que el proceso como tal le permitirá prever

y actuar en futuras contingencias y en segundo lugar a los empleados con talento y potencial porque serán seleccionados para que obtengan el conocimiento y habilidades necesarias para seguir creciendo dentro de la organización.

Las implicaciones prácticas son importantes porque le permitirá a la empresa evitar una situación de crisis. Una vez al año la empresa definirá cuáles son las posiciones que son claves para el negocio y cuáles son las personas que potencialmente las podrían ocupar en el mediano y largo plazo. Lo que se pretende con el diseño del plan de sucesión no es solo poder reaccionar a tiempo ante la inminente salida de alguna persona clave de la organización, sino que lo que persigue es establecer un proceso sistemático de planificación que incluya todos los puestos claves de la empresa en todos los niveles. De esta manera, no se establecerán planes de sucesión únicamente para los puestos de dirección, sino también se deberán incluir todas las posiciones que sean parte esencial de la empresa, aquellas que serían difíciles cubrir en caso de que quedaran vacantes.

En referencia al valor teórico, el diseño del plan de sucesión para MAPFRE aplicando el modelo de competencias contribuirá a sumar otro proceso de la gestión de recursos humanos al modelo mismo, el proceso de formación proveerá planes a la medida, según las necesidades de los talentos y potenciales identificados. La investigación tendrá una **utilidad metodológica** ya que con el diseño de un plan de sucesión, la empresa contará con una herramienta que le permita administrar de forma eficiente y ordenada los procesos para el reemplazo de personas en puestos claves de la empresa. El formar a los empleados en materia de seguros no es una tarea sencilla, tomando en cuenta que en Honduras no se cuenta con academia en esta área, las personas que a lo largo de los años adquieren expertis en el tema son los que se vuelven talento clave entre la competencia. MAPFRE al contar con su plan de sucesión podría garantizar la transferencia de conocimiento entre una generación joven de colaboradores y aquellos que están en el umbral de la jubilación.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se realizará en las oficinas de MAPFRE Seguros Honduras en el área de Tegucigalpa y se enfocará en la identificación de los puestos claves en la estructura de la empresa para elaborar una propuesta de un plan de sucesión conforme al modelo de competencias.

1.6.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se realizará comenzando desde el mes de Agosto y finalizando el mes de octubre 2015.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de estudio y definidos los objetivos de investigación es necesario analizar y exponer los elementos teóricos generales y particulares que sustentan el estudio. Implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el desarrollo del presente estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Las empresas de hoy están reenfocando su desarrollo empresarial, aunque logren cuotas de crecimiento y de presencia, necesitan parar en el camino y reflexionar para marcar pautas que son las claves para poder continuar. La evolución social, económica, política del entorno donde operan es sumamente compleja. Preparar a la organización para hacer frente a estos retos, significa preparar un esquema empresarial que ayude a protegerse de estas situaciones críticas y esto lo logra sabiendo aprovechar las oportunidades. Preguntarse con qué recursos cuenta, hacia dónde quiere llegar, la lleva a tener un mapa estratégico, una visión integrada de sus objetivos.

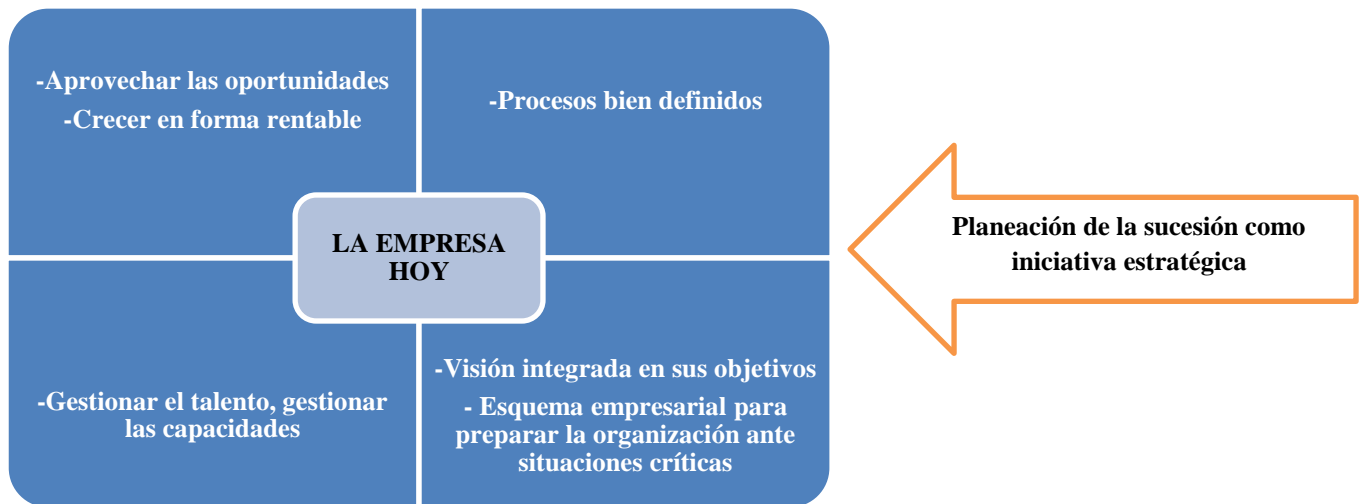


Figura 2- Estrategias para la empresa de Hoy

Las iniciativas estratégicas le permiten prepararse para las situaciones que lleguen por eso es que no existe un momento preciso para establecer el plan de sucesión sino que depende de las circunstancias de cada empresa y los retos que enfrenta, del mismo modo, que no existe un plan de sucesión modelo que se aplique a todas las empresas por igual sino que se diseña como un

traje a la medida, adaptándose a las necesidades específicas de la empresa. Ninguna organización ni pequeña ni grande puede garantizar la permanencia de su personal clave, especialmente en momentos de grandes cambios y desafíos (*Manpower. La integración al mercado laboral del talento latinoamericano.2008*), es por ello, principalmente que no tener formalmente establecido un plan de sucesión no solo pone en riesgo la continuidad y estabilidad de una empresa sino que además tiene repercusiones en el negocio, especialmente en el liderazgo, el control y el clima organizacional. El proceso de sucesión es complejo y por ello se debe comenzar con bastante tiempo de antelación.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El macro-entorno de este estudio se basará en las variables del planteamiento del problema de investigación, enfatizando en el diseño del plan de sucesión y programa de entrenamiento y desarrollo como herramienta para su implementación.

Actualmente, los retos de hoy para las gerencias de Recursos Humanos requieren de nuevas gestiones que ayuden a hacer al recurso humano de las empresas más ágil y eficiente, con visiones de futuro y más rápidos en dar soluciones. En el mundo tenemos tendencias de fusiones de empresas, nuevas formas de encontrar talento humano, y distintas formas de manejar relaciones laborales dónde las nuevas prácticas de recursos humanos van orientadas a tener las personas correctas en los puestos importantes. Los planes de sucesión son utilizados por empresas que tienen un nivel elevado de madurez organizacional y un orden establecido en los procesos le permiten desarrollar competencias para cada uno de los perfiles de puestos, lo que permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor responsabilidad por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre en los planes de carrera.

Se pueden mencionar empresas multinacionales que implementan estas prácticas, como ser Google y General Electric. Por ejemplo, General Electric quienes implementaron planes de sucesión desde 1994, cuando su CEO anuncio que se retiraría de la empresa. En Honduras son pocas las empresas que tienen prácticas maduras de retención del talento. Quizá estas tendencias están mejor adoptadas por los sistemas financieros o empresas de comercialización como Unilever y Kimberly Clark ya que las Pymes y Mipymes no los practican. Sin embargo, una ejecución comercial exitosa requiere la designación del personal adecuado en la posición correcta

a fin de obtener máximo impacto en toda la empresa. Resulta de vital importancia que se tenga la habilidad de reorganizar con rapidez el personal de la empresa en caso de que surja una nueva oportunidad comercial o de que uno de los empleados clave salga repentinamente.

2.1.1.1 La planeación de la sucesión en el ámbito internacional

En los escenarios internacionales las empresas ya incluyen en sus planes estratégicos la planeación de la sucesión a diferencia de la mayoría de los países de América Latina. A continuación algunos datos estadísticos, resultado de algunos estudios que se han realizado sobre el tema: Brasil en el año 2014 a través de Tower Watson firma consultora en el ámbito local y global, realizó un estudio sobre la planeación de la sucesión en el mercado brasileño, el estudio se enfocó en 112 empresas de diferentes sectores de la economía.

Tabla 1 – Estudios de la planeación de la sucesión

Porcentaje	Descripción
64%	De las empresas tienen programan de entrenamiento dirigidos al grupo de potenciales sucesores, orientados a temas de negocio y/o comportamientos.
88%	De las empresas, tienen planes de desarrollo, enfocados en acciones para cerrar las brechas encontradas con un enfoque individualizado
80%	De las empresas, ofrecen oportunidades de desarrollo
89%	De las empresas, eligen el planeamiento de sucesión como uno de los objetivos estratégicos para los próximos años.
77%	De las empresas, ya poseen un programa de planeamiento de la sucesión: formal 61% e informal 16%.
85%	De la empresas, garantizan el semillero de líderes listos para sumir posiciones críticas, continuando la implementación de esta estrategia.

Fuente: (Bocci, 2013, página 25)

2.1.1.2 La planeación de la sucesión en empresas familiares en Estados Unidos y México

En un estudio realizado por la firma consultora brasileña Tower Watson se concluyó que la planeación de la sucesión en las empresas familiares de Estados Unidos y México ha ido aumentando, está formando parte de sus estrategias.

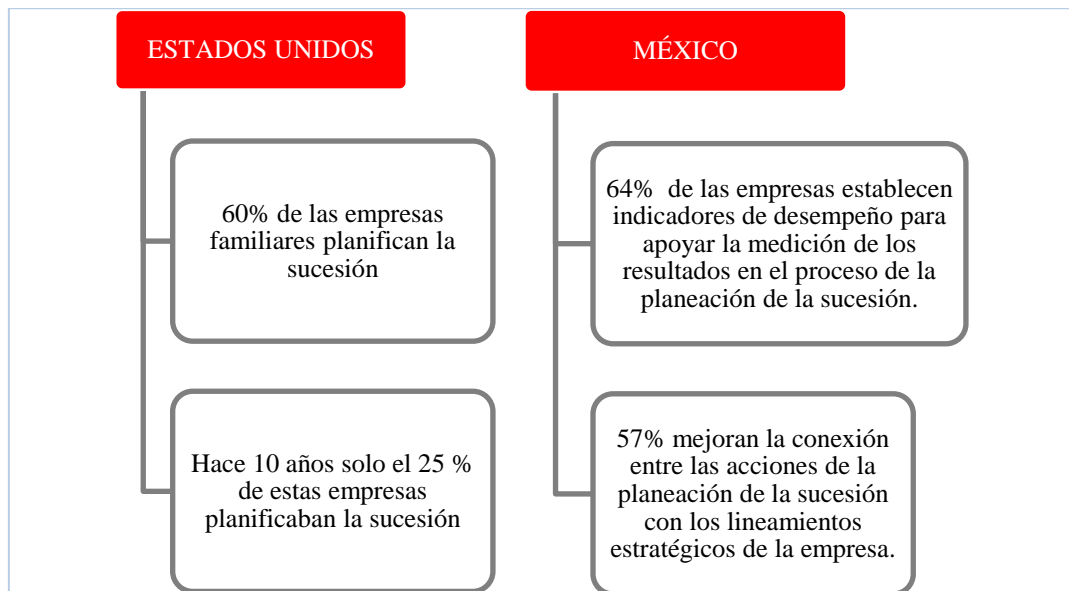


Figura 3 – Planeación de la sucesión en empresas familiares

Fuente: (Romero, 2014, página 1)

2.1.1.3 Modelo de gestión por competencias

Las empresas actualmente para lograr éxito en el mercado están en constante cambio, buscando nuevas formas de hacer negocios y nuevas prácticas de trabajo: crean una visión compartida, saben que siendo los mejores atraen a los mejores, identifican con precisión el personal que necesitan, visualizan el desarrollo de carrera como una inversión, compensan el desempeño y están comprometidas con la satisfacción de los empleados. Es importante considerar que estas prácticas para tengan el éxito esperado dependen de la flexibilidad, la capacidad de innovación y adaptación que tenga su personal, lo que se convierte en una ventaja competitiva. Para desarrollar estas capacidades es necesario fomentar la capacitación y el aprendizaje continuo, lo que permite que las personas sean capaces de valerse por sí mismas y

que realicen su trabajo con mayor calidad. Actualmente la gestión que se realiza en las empresas está basada en su personal y es conocida como Gestión por Competencias.

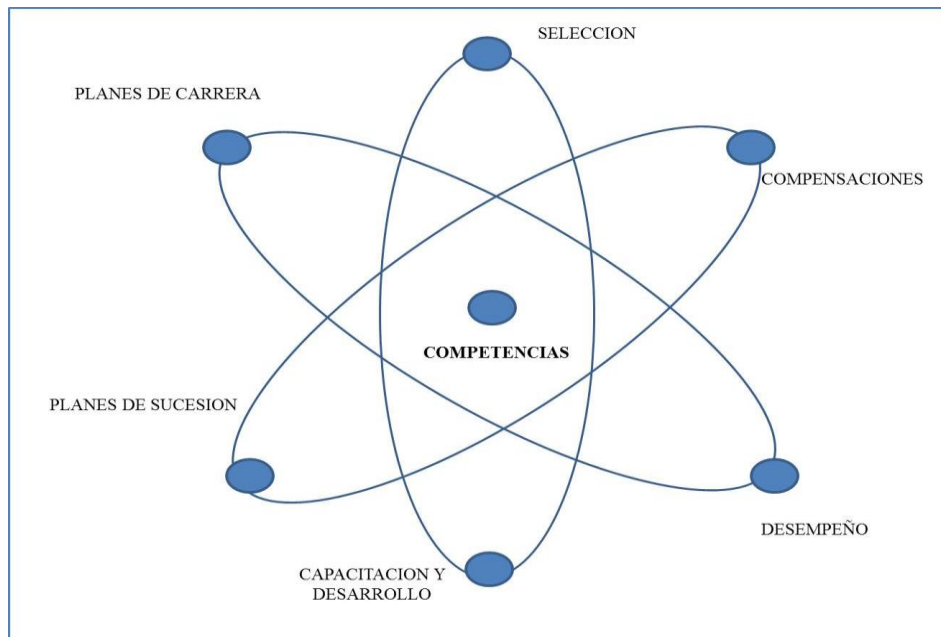


Figura 4- Modelo gestión por Competencias

Fuente: (Gestión Innovadora de Recursos Humanos, 2012, página 9)

“La competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto determinado dentro de un contexto organizacional específico” (Alles Martha, 2006, p.749). El modelo de gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano, la gestión por competencias marca la diferencia porque permite evaluar las destrezas que necesita una persona con relación al propósito principal de la organización. Al establecer este modelo las organizaciones deben estar claras que:

- Cada negocio necesita personas con perfiles específicos
- Que los que ocupan puestos gerenciales tienen la responsabilidad de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y la adquisición de nuevas competencias.
- Dar el espacio para el desarrollo de nuevas competencias para los futuros desafíos.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

MAPFRE es una empresa global con políticas corporativas por las cuales se rigen todas las filiales del mundo. MAPFRE al principio del 2010 se extiende a todos los países del área Centroamericana, mediante una alianza estratégica con el Grupo Mundial, a través de una sociedad financiera en la que posee una participación del 65 por ciento y el Grupo Mundial del 35 por ciento. Mediante esta operación, MAPFRE se asocia con Aseguradora Mundial, la primera aseguradora de Panamá, con una clara posición de liderazgo y operaciones en los diferentes países de Centroamérica, entre ellos Honduras y así, de esta manera inicia su presencia en nuestro país. Desde que se hizo la compra de la aseguradora Mundial, MAPFRE ha estado aplicando prácticas maduras a su gestión de RRHH en la que se cuenta el establecimiento un modelo de competencias para cada uno de los perfiles de puesto.

En el entorno empresarial hondureño se registran grandes, medianas y pequeñas empresas, tanto de capital nacional como extranjero administradas de acuerdo a sus procesos internos, ahora bien, los registros en el tema de sucesión los encontramos en las empresas familiares, los retos que enfrentan estas empresas no son muy distintos del resto, a ellas se aplica también que la falta de un plan de sucesión adecuado y oportuno puede crear conflictos, pero en este caso los problemas van más allá ya que hay sentimientos familiares de por medio y esto genera incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Un reto fundamental de las empresas de familia es mantener una gestión competitiva del negocio, proteger el patrimonio empresarial y al mismo tiempo conservar armoniosas relaciones entre los miembros de la familia, favoreciendo con esto la transcendencia del sistema familiar, empresa y patrimonio. (Bazán, 2011).

Una de las características de las empresas familiares hondureñas es que el número de personas que trabajan en ella no es grande y llegar a perder a una persona clave en la empresa implica perder conocimientos y experiencias acumuladas a través de los años, esta pérdida de conocimiento y experiencia en la gestión puede prevenirse con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad que es lo que se persigue, va de la mano con iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuántas personas cambien en la dirección o administración de la misma. Tres hechos diferentes pueden alentar la planificación

de la sucesión: la muerte, la incapacidad o el retiro de la persona que fundo la empresa. Algunos empresarios se resisten y no creen que es necesario preparar un plan de sucesión sino a veces hasta que ya es muy tarde. El punto es comprender que la sucesión es algo natural, como la vida misma, fácil de entender y no tan fácil de aceptar, y es algo crítico para la continuidad de la empresa.

Otra de las características que distingue a los negocios familiares del resto de las empresas es que deben superar una o varias veces a lo largo de su historia un obstáculo: la sucesión del gerente que está al frente que no solo tiene consecuencias al nivel organizativo, sino que, con la finalidad de mantener la continuidad del patrimonio familiar, acaba afectando las relaciones familiares.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

MAPFRE, al igual que otras multinacionales, ha crecido a un ritmo rápido en los últimos años y ha tenido que pasar de la pura administración de personal y planillas a la gestión y desarrollo de personas. Desde la dirección de Recursos Humanos se ponen en marcha las estrategias y políticas que surgen en los diferentes órganos de gobierno de MAPFRE en esta materia. En cada país se cuenta con un área de Recursos Humanos que depende jerárquicamente de la dirección local y mantiene una dependencia funcional con la dirección general de recursos humanos. Estas áreas adecúan su actuación a las políticas generales de MAPFRE y a las prácticas y legislación locales. En cuanto las promociones internas la normativa sobre selección exige recurrir, en primera instancia, a la movilidad y promoción interna. Para atraer y retener a los mejores profesionales la empresa se esfuerza para que sus empleados encuentren en la empresa lo que buscan para su desarrollo profesional, no hay fórmulas mágicas, sino sentido común, trabajo y principios de actuación.

La mejor manera en que desarrollan el talento en la empresa es involucrando a los empleados en el proyecto empresarial cuidando mucho el conocimiento para que se utilice adecuadamente. El objetivo es formar empleados eficientes y comprometidos. Para identificar aquellos empleados que poseen un potencial para desarrollar existen algunas herramientas, pero también en el trabajo diario se transmiten mensajes en ese sentido y los directivos que son los auténticos gestores del capital humano, deben facilitar el desarrollo de ese potencial, apoyándose en los programas de

formación que están diseñados con diferentes objetivos. Anualmente se diseñan planes de formación en colaboración con las diferentes líneas de negocio con la finalidad de mejorar la eficiencia. Aún con toda su política y procedimientos de gestión humana, MAPFRE enfrenta los mismos problemas que pueda tener cualquier empresa, indistintamente del sector, las dificultades son prácticamente las mismas al momento de enfrentar quién puede reemplazar una determinada persona que ocupa una posición clave en la empresa y cuándo puede hacerlo.

La planeación de la sucesión es una necesidad organizacional, empresa debe estar preparada para asegurar su funcionamiento de manera consistente y sostenible.

2.2 TEORÍAS

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se presentan las principales ideas que existen sobre el tema en cuestión:

2.2.1 TEORÍA DE PLAN DE SUCESIÓN

Existen diferentes autores que nos remontan en diferentes épocas de la historia a hablar sobre planes de sucesión. Al hablar de sucesión podemos encontrar diferentes teorías que nos hablan de cómo ha ido evolucionando los aspectos de sucesión en las empresas.

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)

El diseño y la ejecución de un Plan de Sucesión variará de una organización a otra de acuerdo a las necesidades que en ésta se originen; 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).

2.2.2 TEORÍA POR COMPETENCIAS

Martha Alles (1947 a la fecha), el gurú de las competencias, una Doctora graduada en Universidad de Buenos Aires en el área Administración, es la consultora internacional en Gestión por Competencias. Con más de 28 libros publicados, es la autora que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre la temática de administración de personal y las gestiones de recursos humanos. El modelo de Gestión por Competencias, propuesto por Martha Alles, plantea que la organización al aplicar un modelo de competencias en su conjunto se verá afectada por los cambios que se generan a corto y largo plazo en los diferentes niveles de la organización. La aplicación de este modelo al campo de la teoría organizacional modificaría el rol primario de los directivos, el aprendizaje, la forma de adquisición de la información, los criterios de compensación; la orientación cultural; la fuente primaria de influencia; la visión de la gente; el patrón primario de comunicación; el modo de toma de decisiones; las consideraciones éticas; la naturaleza de las relaciones interpersonales y el manejo del poder e información clave.

El modelo de Gestión por Competencias, considera el rol del directivo como el facilitador, se considera el aprendizaje como parte de la cultura y política organizacional, se promueve una visión multicultural y multilingüe, fomentando la naturaleza de las relaciones interpersonales desde un carácter cooperativo v/s competitivo; la toma de decisiones es abierta y el poder de la información es compartido. Esta teoría contiene las características de trabajar a través de un modelo sistémico en el cual se consideren los subsistemas de RRHH, nos ayuda a comprobar si las competencias detectadas en la persona se relacionan con el requerimiento del mismo.

2.2.3 TEORÍA DE PLAN DE CARRERA

Según Martha Alles, un plan de carrera “implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingrese a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y las instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa”. En este sentido, un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual

con uno o varios colaboradores de la empresa y se debe acordar cómo se va a llevar a cabo; teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar, los compromisos del colaborador y de la empresa y el tiempo en que se llevará a cabo la formación. Usualmente un plan de carrera va orientado en el desarrollo profesional de un empleado en particular para que crezca dentro de la organización. Los planes de carrera son desarrollados usualmente por el jefe inmediato del candidato y sirve como mentor o tutor para formar al candidato.

2.2.3.1 PRÁCTICAS MODERNAS DE LA GESTIÓN DE RRHH

Puesto de Trabajo (Job Posting)

Una interesante herramienta de las nuevas gestiones de RRHH es el llamado “Puesto de Trabajo” o auto postulación en el desarrollo de carreras ya que permite la participación activa de las personas interesadas en aplicar a posiciones en las cuales les gustaría participar o que les parecen atractivas, de forma en que orientan sus carreras hacia el lugar donde desean ir.

Análisis de Puestos

El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992). Gómez-Mejía, (2000): “el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto. Los análisis de puestos nos sirven para identificar y analizar el peso que tiene cada puesto en una organización. Es de las nuevas prácticas que se están implementando hoy en día en las organizaciones con prácticas maduras en la gestión de Recursos Humanos.

2.2.4 TEORÍA DE PUESTOS CLAVES

Chiavenato (1999) indica que el diseño del cargo es la especificación del contenido de los diferentes métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos en una empresa para cumplir requisitos tecnológicos, de conocimiento y habilidades personales del ocupante del cargo. “El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones

del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización” (Chiavenato, 1999)

Analizando las definiciones que nos da Chiavenato se puede llegar a la conclusión que los diseños de Puestos de Trabajo son un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

Ya lo decía Fuertes y Pereda citado por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”. Autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos. Otros como Mondy y Noé (1997), y Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.

2.2.5. TEORÍA DE LA MEDICIÓN

La medición es el proceso de organizar hechos y relaciones empíricas dentro de un modelo formal, un modelo tomado prestado de la matemática. El proceso de medición busca una equivalencia por comparación, es una correspondencia entre dos conjuntos. El medio general de comparación se denomina escala; tal es el caso de la longitud a través del metro, del peso con el gramo y el volumen con el litro. En las ciencias sociales la economía avanza significativamente en los procesos de medición. La necesidad de medir es evidente en la mayoría de las actividades técnicas o científicas. Sin embargo, no interesa sólo contar con medidas sino también saber si dichas medidas son válidas. Para ello debemos recordar la definición de medición como el "proceso por el cual se asignan números o símbolos a atributos de entidades del mundo real de tal

forma que los describa de acuerdo con reglas claramente definidas" [Fenton y Pflieger, 1997, p. 5]

Podemos hacer simples valoraciones subjetivas, como utilizar cuestionarios donde se clasifican o se pide a alguien experto su opinión sobre algún ítem en específico, que no constituyen medidas desde el punto de vista de la teoría de la representación pero que pueden ser analizadas para mejorar la comprensión sobre el mundo real. Es posible que tras acumular datos de este tipo se pueda llegar a definir una medida formal. Por otra parte, debemos recordar que se podrían establecer múltiples representaciones para un mismo sistema de relaciones empíricas. En general, cuántas más relaciones empíricas estén identificadas, más se restringe la variedad de representaciones posible. Una asignación que se establece entre mundo real y valores de medida se suele denominar escala de medición.

2.3. CONCEPTUALIZACIÓN

La siguiente conceptualización 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. 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; y esto solo puede ser alcanzado a través de la planeación.

2.3.1. PLANEACIÓN

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. 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).

2.3.2 ESTRATEGIA

El concepto de estrategia es muy antiguo, viene del griego, estrategia, 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).

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). 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 & Noé, 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).

2.3.2.1 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 & Noé, 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)

2.3.2.2. 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 (Baguer 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 procesos 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 e 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). 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.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta parte de la investigación se pretende dar a conocer el alcance que tendrá la misma, en lo que se refiere a los elementos de estudio, procesos, métodos, instrumentos que permitirán recolectar los datos que se necesitan para concretar el tema de estudio.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Para garantizar una secuencia lógica entre todos los elementos involucrados en la investigación se diseña la siguiente matriz, basada en los objetivos de la investigación:

Tabla 2 – Matriz Metodológica

CONGRUENCIA DEL PLANTEAMIENTO			
TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACION
Diseño de una Propuesta de un Plan de Sucesión para MAPFRE Conforme al Modelo de Competencias	Identificar las posiciones claves en la estructura organizacional de MAPFRE con las competencias y requisitos que sus ocupantes deberían cumplir mediante la aplicación del modelo de competencias para el diseño de una propuesta de un plan de sucesión.	O1. Identificar los puestos claves dentro de la estructura organizativa en MAPFRE.	1. ¿Cuáles son los puestos claves en la estructura organizacional en MAPFRE?

Continuación de la Tabla 2.

CONGRUENCIA DEL PLANTEAMIENTO			
TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
		O2. Aplicar un instrumento de recolección de datos para identificar las competencias y requisitos críticos en los puestos claves.	2. ¿Cuáles son las competencias y requisitos críticos en los puestos claves?
		O3. Identificar candidatos a programas de sucesión para ocupar los puestos claves en MAPFRE.	3. ¿Cómo identificar candidatos a programas de sucesión para estos puestos?
		O4. Diseñar una propuesta para la implementación de un plan de sucesión para MAPFRE.	3¿Cómo diseñar una propuesta para la implementación de un plan de sucesión para MAPFRE?

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Las variables que se utilizaron para la investigación se describen y operacionalizan a continuación:

Tabla3. Operacionalización de Variables

Variables independientes	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	No. de pregunta
Puestos claves	Puestos de mayor importancia en una estructura organizacional por su grado de responsabilidad, grado de poder en la toma de decisiones y/o nivel de especialización.	Los puestos críticos en MAPFRE para las cuales es importante identificar candidatos sustitutos.	Poder de decisión Nivel de responsabilidad Nivel de especialización Impacto en resultados	Muy Alta Alta Medio Bajo Muy Baja	Encuesta 1
Competencias y requisitos	Competencias: Características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto determinado dentro de un contexto organizacional específico. 1.1 Requisitos: es aquella característica ineludible o imprescindible para el desarrollo de algo.	Las competencias definidas según el modelo Wave para los puestos de MAPFRE. Requisitos especiales: Los de perfil según los descriptores de puesto	Especificaciones del puesto (formación específica, idioma, experiencia, nivel académico)	Cumple o no cumple con las especificaciones descriptor de puesto	Manual de puestos de MAPFRE Diccionario de competencias

Variables independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	No. de pregunta
Identificación de candidatos	Elegir aquellas personas que poseen una serie de competencias, cualidades y requisitos necesarios en un nivel óptimo para el puesto a desempeñar.	Personas identificadas que cumplen con la serie de cualidades de requisitos necesarios del puesto.	Cumple con el perfil requerido Antigüedad Perfil Propuesto por los jefes Desempeño sobresaliente Perfil de competencias	Escala de 1 a 5 Según el número de criterios	Encuesta 2

3.1. ENFOQUES Y MÉTODOS

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 con los que se ha de trabajar. 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 MAPFRE. El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación fue cualitativa y transversal. 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 cuáles variables están relacionadas entre sí. Las técnicas utilizadas fueron: la observación, la entrevista estructurada y la aplicación de la encuesta.

3.2.1 MATERIALES

Los materiales que a utilizar para la recopilación de la información se enumeran a continuación:

1. Encuestas impresas para los puestos de primera y segunda línea de MAPFRE
2. Manual de puestos de MAPFRE
3. Diccionario de competencias de MAPFRE

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación toma como referencia el planteamiento del problema, el enfoque y el alcance de la investigación. “El término diseño se refiere al plan o estrategia para obtener la información que se desea” (Sampieri, et al, 2010, p.120). Para esta investigación se obtendrá la información en un modelo no experimental de corte transversal descriptivo, que se basará en analizar el estado de las principales variables.

3.3.1 POBLACIÓN

En la presente investigación la población comprende a los puestos de primera y segunda línea (gerentes y jefes de área). Según la estructura organizativa de la empresa el tamaño de la muestra sería la siguiente:

Tabla 3- Población

ÁREA	NIVEL DE PUESTO	CANTIDAD
Auditoría Interna	Jefatura	1
Seguridad y Medio Ambiente	Jefatura	1
Comercial	Gerentes	4
	Jefaturas	3
ÁREA	NIVEL DE PUESTO	CANTIDAD
Financiera Administrativa	Gerentes	3
	Jefaturas	3
Tecnología	Jefatura	1
Recursos Humanos	Gerente	1
Autos	Gerente	1

	Jefatura	2
Ramos Generales	Gerente	1
	Jefatura	2
Seguros de Personas	Gerente	1
	Jefaturas	3
	Total muestra	27

3.3.2 MUESTRA

El tamaño de la muestra estará constituido por todo el universo de 27 personas, por lo tanto no se aplica ningún tipo de muestreo.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se refiere a las muestras representativas del objeto de estudio u objeto de interés en esta investigación, y como para la selección de la muestra, primero hay que definir la unidad de análisis, que para e efectos de esta investigación está comprendida por los cargos gerenciales y jefaturas de área de la empresa MAPFRE del sector asegurador de Tegucigalpa, Honduras.

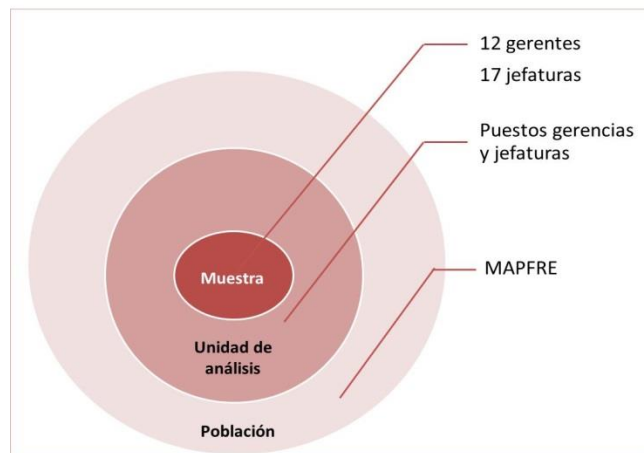


Figura 5 – Población, muestras y unidades de análisis

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 175)

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 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:

¿Considera que las personas identificadas como candidatos a ocupar puestos claves en el futuro, deberían ser objeto de un programa de formación y retención de talento especial?

Si	
No	

3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Entre las herramientas de investigación se contempla aplicar dos tipos de encuesta; la encuesta 1 para la identificación de puestos claves, para la recolección de estos datos, se creó un matriz de relación, donde cada uno de los puestos será calificado por dos a cinco puestos diferentes que tengan relación con el mismo, y la encuesta 2 que serán preguntas de percepción donde las personas seleccionadas podrán dar sus respuestas valorando con criterios del 1 al 5. Una vez aplicados los instrumentos se tabularán los datos, facilitando el cruce de variables que permitan la generación de gráficos que una vez interpretados, permitan dar respuesta a las preguntas de investigación definidas en el estudio.

3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN

Los instrumentos seleccionados para el presente estudio, la encuesta y la entrevista fueron respectivamente validados por los dos asesores (metodológico y temático).

3.4.2 TÉCNICAS

Las técnicas más usadas en esta investigación son de carácter cuantitativo, enfocándose en la aplicación de cuestionarios para encuestas a grupos muestrales: ocupantes de los puestos claves, considerando estos instrumentos, los más prácticos para la adquisición de información

que ayude a determinar las variables.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Cundo la investigación hace uso de fuentes de primera mano son las que utilizan material que se obtiene directamente donde tienen su origen los datos, las principales fuentes primarias que más se utilizan al elaborar marcos teóricos para trabajos de investigación son libros, artículos de revistas especializadas, memorias anuales, trabajos en congresos, informes oficiales, entre otras, ya que estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información. (Hernández Sampieri, 2010). Dentro de las principales fuentes primarias utilizadas se encuentran:

- Encuesta y cuestionario a la muestra seleccionada, recopilación de información (datos de la estructura organizacional, organigrama de la empresa, perfiles de puestos, modelo de competencias, manual de puestos, resultados del último proceso de evaluación de desempeño y demás que resulten necesarios para la investigación).
- Libros de texto de expertos en el tema de planes de sucesión y modelo de competencias.
- Entrevistas a catedráticos expertos en recursos humanos
- Fuentes bibliográficas sobre experiencias de la implementación de planes de sucesión conforme a un modelo de competencias.
- Fuentes bibliográficas sobre el diseño de planes de desarrollo.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundaria consisten en resúmenes de referencia de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, los cuales comentan artículos, tesis, disertaciones y otros documentos especializados.

3.6. LIMITANTES DE ESTUDIO

La presente investigación ha sido autorizada por la Gerente de Recursos Humanos de MAPFRE, pero dado que el tema de estudio corre el riesgo de ser sensible o generar dudas en

algunos directivos, la información durante el proceso de investigación se manejará con discreción y confidencialidad a lo interno de la gerencia de recursos humanos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Desarrollado el planteamiento del problema, marco teórico y ya definida la metodología de investigación, todo con el propósito de que sirvan de guía para exponer los resultados obtenidos y poder así responder a las preguntas de investigación. Para esto Se diseñaron los instrumentos de recolección de datos apropiados con la muestra adecuada de acuerdo al problema de investigación y las variables identificadas y así poder generar las recomendaciones y conclusiones del tema.

4.1. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1.1. ENCUESTA 1 - IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES

El proceso de aplicación de la encuesta 1 para identificar los puestos claves en la estructura de la empresa se realizó con los gerentes y jefes de área. Para poder tener una mayor validez en los resultados se creó un matriz de relación. Los puestos fueran evaluados en algunos casos por dos personas y otros casos por cinco personas según la relación que mantienen entre ellos. Se considera que este planteamiento es válido ya que son personas que tienen conocimiento de la empresa; en cuanto a la forma de operar el negocio y la estrategia de la misma. Con la información proporcionada por la empresa de la estructura organizacional, se verificaron algunos datos relevantes; la empresa está organizada en dos áreas: corporativa que son las áreas que le dan soporte al negocio y líneas de negocio que son las áreas técnicas (seguros), que la muestra tiene una media de antigüedad de seis años en los puestos actuales, en cuanto al nivel educativo están en nivel universitario en su mayoría y un porcentaje menor a nivel de maestría, lo que evidencia que la empresa cuenta con colaboradores calificados que pueden dar aportes de acuerdo a sus habilidades.

Previamente explicado a cada una de las personas seleccionadas el tema de investigación y el instrumento a llenar, se les hizo entrega del instrumento para ser devuelta el día siguiente.

Al recopilar los datos de calificación de los puestos seleccionados en los diferentes aspectos (poder de decisión, nivel de responsabilidad financiera y manejo de información y nivel de especialización) se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4- Puestos Claves- Área Corporativa

No.	Puesto	Calificación Promedio	Escala Promedio	Clasificación
1	Auditor interno	Muy Alta	81%	Puesto clave - Grado 2
2	Jefe de Tecnología	Muy Alta	83%	Puesto clave - Grado 2
3	Administrador de Seguridad y Medio Ambiente	Alta	65%	
4	Gerente Comercial	Muy Alta	85%	Puesto clave - Grado 2
5	Gerente de Corredurías	Muy Alta	83%	Puesto clave - Grado 2
6	Gerente de Negocio Directo y Masivo	Muy Alta	85%	Puesto clave - Grado 2
7	Gerente General Regional SPS	Muy Alta	95%	Puesto clave- Grado 1
8	Coordinador Red Afecta	Alta	64%	
9	Coordinador de Negocios Regional La Ceiba	Alta	73%	
10	Gerente Financiero Administrativo	Muy Alta	94%	Puesto clave- Grado 1
11	Gerente de Servicio al Cliente	Alta	74%	
12	Gerente de Operaciones	Muy Alta	88%	Puesto clave - Grado 2
13	Contador General	Alta	73%	
14	Jefe Administrativo	Alta	71%	
15	Jefe de Canales de Negocios SPS	Alta	66%	
16	Jefe de Cobranzas SPS	Media	58%	
17	Gerente de Recursos Humanos	Muy Alta	87%	Puesto clave - Grado 2

Se puede determinar que de los (17) puestos seleccionados de gerentes y jefes del área corporativa, (2) son identificados como puestos claves grado 1, con una escala promedio de calificación de 95% y (7) puestos identificados como puestos claves grado 2, con una escala promedio de calificación de 85%, el resto de puestos no son calificados como puestos claves, obteniendo una escala promedio de calificación del 77%.

Tabla 5 – Puestos Claves: Área de Líneas de Negocio

No.	Puesto	Calificación Promedio	Escala Promedio	Clasificación
1	Gerente de Automóvil	Muy Alta	93%	Puesto clave- Grado 1
2	Jefe de Suscripción y Emisión de Autos	Alta	80%	
3	Jefe de Reclamos Autos	Alta	70%	

No.	Puesto	Calificación promedio	Escala promedio	Clasificación
4	Gerente de Ramos Generales	Muy Alta	91%	Puesto clave- Grado 1
5	Sub gerente de Ramos Generales	Muy Alta	85%	Puesto clave - Grado 2
6	Jefe de Suscripción y Emisión de Ramos Generales	Muy Alta	82%	Puesto clave - Grado 2
7	Gerente de Seguros de Personas	Muy Alta	94%	Puesto clave - Grado 1
8	Jefe de Suscripción y Emisión de Personas	Muy Alta	88%	Puesto clave - Grado 2
9	Jefe de Gestión de Seguros de Personas	Muy Alta	81%	Puesto clave - Grado 2
10	Jefe de Reclamos Salud	Muy Alta	83%	Puesto clave - Grado 2

En esta segunda se determina que de los (10) puestos seleccionados de gerentes y jefes del área líneas de negocios, (3) son identificados como puestos claves grado 1, con una escala promedio de calificación de 93% y (5) puestos identificados como puestos claves grado 2, con una escala promedio de calificación de 84%, el resto de puestos no son calificados como puestos claves, obteniendo una escala promedio de calificación del 75%.

Con estos resultados se lleva a analizar las diferencias entre los puestos claves grado 1 y los puestos claves grado 2.

Lo que se puede observar en la siguientes tablas es que los puestos claves grado 1 fueron estimados en todos los aspectos con una calificación de: Muy Alta, lo que significa que los puestos: gerente general regional SPS, gerente financiero administrativo, gerente de seguros de personas, gerente de ramos generales y gerente de automóvil tienen alto poder de decisión en temas importantes de la empresa, un alto nivel de responsabilidad financiera como ser: decisiones que impactan la rentabilidad de la empresa o definición del presupuesto corporativo, un alto nivel de responsabilidad en el manejo de la información que es sensible o confidencial en las operaciones de la empresa y un alto nivel de especialización técnica según el perfil del puesto y los aspectos vitales del negocio y su rentabilidad, lo que los categoriza como puestos claves dentro de la estructura de MAPFRE.

Tabla 6- Resultados de Clasificación de los puestos Claves Grado I

No.	Puesto	Aspecto	Clasificación	Clasificación Promedio
1	Gerente General Regional SPS	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta
2	Gerente Financiero Administrativo	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta
3	Gerente de Automóvil	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta
4	Gerente de Ramos Generales	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta
5	Gerente de Seguros de Personas	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta

En la siguiente tabla se encuentran los puestos claves grado 2, son calificados en esta categoría porque obtuvieron una calificación promedio de Muy Alta, pero a diferencia de los puestos claves grado 1, en los aspectos que se calificaron se obtuvieron diferencias en cuanto al nivel de responsabilidad que tienen sus puestos. A detalle se encuentra que el puesto de auditor interno; tiene una calificación de Muy Alta en nivel de responsabilidad del manejo de la información y el nivel de especialización en aspectos vitales de la empresa pero su poder de decisión en temas importantes es media; y el nivel de responsabilidad financiera y nivel de especialización técnica según el perfil de puesto es alta, y así se encuentra el resto de los puestos en esta categoría; en los

que su nivel de responsabilidad en los aspectos evaluados varían de una calificación media y alta, lo que esto demuestra que hay un número de puestos en la estructura de MAPFRE pero a un nivel secundario, o sea que también se puede analizar esta información desde el punto de vista, cuales son los puestos mayormente críticos para la empresa que en este caso serían los de grado 1.

Estos puestos representan un 18% de la muestra que se tomó para este estudio (gerentes y jefes) lo que es igual decir que 5 de los 27 puestos, son calificados como puestos claves grado 1. Y si se va al total de la estructura de MAPFRE y se suman los puestos grado 1 y grado 2 se tendrá un total de 18 puestos claves en una estructura de 40 puestos, lo que representa que un 45% del total de puestos son considerados como puestos claves, lo que tendría que analizarse es, que tan conveniente es este porcentaje para la empresa y más un escenario donde no se cuenta con un programa de plan de sucesión para puestos claves.

Tabla 7- Resultados de Clasificación de los puestos Claves Grado II

No.	Puesto	Criterios a calificar	Escala Promedio	Clasificación Promedio
1	Auditor interno	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Media Alta Muy Alta Alta Muy Alta	Muy Alta
2	Jefe de Tecnología	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Alta Alta Muy Alta Alta Muy Alta	Muy Alta
3	Gerente Comercial	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Alta Muy Alta Muy Alta Alta	Muy Alta

No.	Puesto	Criterios a calificar	Escala Promedio	Clasificación Promedio
4	Gerente de Corredurías	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Alta Muy Alta Alta Muy Alta	Muy Alta
5	Gerente de Negocio Directo y Masivo	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Alta Muy Alta Alta Alta	Muy Alta
6	Gerente de Operaciones	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta
7	Gerente de Recursos Humanos	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Muy Alta Alta Muy Alta Media Muy Alta	Muy Alta
8	Sub gerente de Ramos Generales	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Alta Alta Muy Alta Muy Alta Alta	Muy Alta
9	Jefe de Suscripción y Emisión de RG	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Alta Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta
10	Jefe de Suscripción y Emisión de Personas	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Alta Alta Muy Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta

No.	Puesto	Criterio a Calificar	Escala Promedio	Clasificación Promedio
11	Jefe de Gestión de Seguros de Personas	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Alta Media Alta Muy Alta Muy Alta	Muy Alta
12	Jefe de Reclamos Salud	Poder de decisión Nivel de responsabilidad: financiera Nivel de responsabilidad; manejo de información Nivel de especialización técnica Nivel de especialización aspecto vitales	Alta Alta Alta Alta Alta	Muy Alta

4.2.2. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS PUESTOS CLAVES GRADO 1

En esta parte de la investigación se hace referencia que MAPFRE cuenta con su modelo de competencias bajo el modelo WAVE de fortalezas laborales, creado bajo los parámetros de MAPFRE Global, lo que significa que cada puesto tiene ya definidas sus competencias, las cuales están incluidas en los perfiles y la evaluación de desempeño en base a la clasificación definida. El modelo de competencias las clasifica en: competencias estratégicas, por familia de puesto y por nivel de puesto.

Las competencias van a estar definidas por grados o niveles secuenciales de menor a mayor complejidad, donde el nivel **1** va a representar el nivel más bajo y el número **4** el más alto:

- **Alto (4):** se relaciona con un desempeño alto o superior, excede o va más allá de lo esperado.
- **Consolidado (3):** describe un buen desempeño, óptimo, por encima del estándar.
- **En desarrollo (2):** se refiere al nivel promedio, aceptable o regular de desempeño.
- **Básico (1):** define el nivel mínimo necesario requerido por la organización, según el perfil establecido para el puesto.

Tabla 8- Diccionario de Competencias MAPFRE

<p>Competencias Estratégicas: Son las competencias que se aplican a todos los puestos de los diferentes niveles de la Organización. Su amplia aplicabilidad se debe a que las mismas corresponden con los valores, misión y visión propuestas por la Empresa.</p>
<p>Competencias por Niveles de Puestos: Son las competencias que se aplican específicamente a los puestos según el nivel jerárquico en que se ubiquen, los cuales son Director, Jefes y Mandos, Técnico y Administrativos. Se toman en cuenta la responsabilidad y el impacto que el puesto tiene en la organización.</p>
<p>Competencias Por Familias de Puestos: se refiere a la naturaleza de la función que desarrolla el puesto. Así tenemos 4 familias: Familias de Desarrollo del Negocio/Comercial, Familias Técnicas, Familias de Soporte al Negocio y Tecnología.</p>

Fuente: Catalogo de Competencias Laborales. MAPFRE (2014)

Para efectos de la investigación se ha proporcionado por parte de la gerencia de recursos humanos; el manual de puestos y el diccionario de competencias para obtener la información de cuáles son las competencias requeridas para los puestos claves grado 1. Con respecto a los requisitos de los puestos en generales todos están determinados por:

- Grado académico: nivel necesario de academia para ejercer el puesto.
- Experiencia: en función de años previos de expertis que el puesto determine necesario.
- Formación: conocimientos previos que se requieren para ejercer el puesto, en algunos casos será necesario conocimientos de especialización.

Las personas que sean seleccionadas para ocupar puestos de sucesión, deberán tener desarrolladas las competencias que requieran dichos puestos, es decir por menos la brecha entre lo que requiere el puesto clave y su actual perfil deberá ser estrecha si no es que calza completamente.

A continuación se detallan las competencias y su nivel de requerimiento en los puestos claves grado 1,

Tabla 9 - Puesto: gerente Financiero y Administrativo

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Nivel de Requerimiento				
Competencias Estratégicas	Alto	Consolidado	En Desarrollo	Básico
Orientación al cliente	X			
Compromiso	X			
Innovación	X			
Competencias por Familia				
Conocimiento del negocio	X			
Flexibilidad	X			
Competencias por Nivel de Puesto				
Liderazgo	X			
Orientación a resultados	X			

Competencias estratégicas:

- 1) Orientación al cliente: Centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades del cliente interno/externo, superando sus expectativas y estableciendo relaciones profesionales duraderas de mutuo beneficio que promuevan la confianza de los clientes en MAPFRE.
- 2) Compromiso: Es el grado de identificación del empleado con MAPFRE, su marca y su cultura. Implica defender con empeño, rigor y entusiasmo, los intereses de MAPFRE como si fueran propios, entendiendo que nuestro trabajo diario, es importante y necesario para el éxito del Grupo. Se manifiesta en alinear nuestras acciones diarias con la estrategia de la compañía, aportando ideas que favorezcan el crecimiento de la Organización y contribuir a crear un entorno de trabajo que fomente actuaciones íntegras, vocación de servicio, liderazgo e innovación.
- 3) Innovación: Introducir novedades, aportar soluciones distintas o descubrir oportunidades en la actividad diaria. Implica la revisión permanente y constructiva de los métodos y procedimientos habituales buscando la máxima eficiencia y los mejores resultados para MAPFRE.

Competencias por familia:

- 1) Conocimiento del negocio: Es la capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la organización, así como los de la competencia, y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
- 2) Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar con personas o grupos diversos; entendiendo y valorando posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.

Competencias por nivel de puesto:

- 1) Liderazgo: Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. Significa motivar e inspirar confianza en su equipo.
- 2) Orientación a resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, manteniendo el control emocional y adecuado desempeño en situaciones de mucha exigencia y cumpliendo con los tiempos esperados, en el marco de las estrategias de la organización.

Tabla 10 - Gerente General Regional SPS

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Nivel de Requerimiento				
Competencias Estratégicas	Alto	Consolidado	En Desarrollo	Básico
Orientación al cliente	X			
Compromiso	X			
Innovación	X			
Competencias por Familia				
Impacto e Influencia	X			
Iniciativa	X			
Competencias por Nivel de Puesto				
Dirección y desarrollo de personas	X			
Planificación	X			

Competencias por familia:

- 1) Impacto e influencia: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

- 2) Iniciativa: Significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica, así como también, proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado

Competencias por Nivel de puesto:

- 1) Dirección y desarrollo de personas: Es la capacidad para dirigir y desarrollar a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Se preocupa porque sus colaboradores tengan claros sus objetivos individuales y los grupales, tanto en su departamento como los de la empresa.

- 2) Planificación: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y enfoque de la planeación a su equipo de trabajo

Tabla 11 - Puesto: gerente de seguro de Personas

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Nivel de Requerimiento				
Competencias Estratégicas	Alto	Consolidado	En Desarrollo	Básico
Orientación al cliente	X			
Compromiso	X			
Innovación	X			
Competencias por Familia				
Análisis y toma de decisiones	X			
Orientación al orden y la calidad	X			
Competencias por Nivel de Puesto				
Liderazgo	X			
Orientación a resultados	X			

Competencias por familia:

- 1) Análisis y toma de decisiones: Es la capacidad de determinar el curso de acción ante un hecho difícil o conflictivo que se presente en la organización o en un área específica. Significa afrontar riesgos, proponer alternativas acertadas y asumir la responsabilidad de los resultados. Implica la capacidad de manejar situaciones conflictivas con cordura y llegando a acuerdos satisfactorios que beneficien a ambas partes.

- 2) Orientación al orden y la calidad: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, manteniendo el control emocional y adecuado desempeño en situaciones de mucha exigencia y cumpliendo con los tiempos esperados, en el marco de las estrategias de la organización.”

Tabla 12 - Gerente de Ramos Generales

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Nivel de Requerimiento				
Competencias Estratégicas	Alto	Consolidado	En Desarrollo	Básico
Orientación al cliente	X			
Compromiso	X			
Innovación	X			
Competencias por Familia				
Análisis y toma de decisiones	X			
Orientación al orden y la calidad	X			
Competencias por Nivel de Puesto				
Liderazgo	X			
Orientación a resultados	X			

Tabla 13 - Gerente de Automóvil

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Nivel de Requerimiento				
Competencias Estratégicas	Alto	Consolidado	En Desarrollo	Básico
Orientación al cliente	X			
Compromiso	X			
Innovación	X			
Competencias por Familia				
Análisis y toma de decisiones	X			
Orientación al orden y la calidad	X			
Competencias por Nivel de Puesto				
Liderazgo	X			
Orientación a resultados	X			

4.2.3. ENCUESTA 2. A GERENTES Y JEFES DE AREA PARA LA IDENTIFICACION DE CANDIDATOS

La aplicación de la encuesta 2, siguió la misma dinámica que la encuesta anterior, se le explico a cada persona seleccionada para el estudio en qué consistía el instrumento y se les entrego para devolverlo el día siguiente. Este segundo instrumento tiene la finalidad de conocer la percepción de los gerentes y jefes de MAPFRE cuales serían las mejores prácticas que podría implementar la empresa para la identificación de candidatos para los puestos claves. Con base al conocimiento que tienen de las políticas, estrategia, estructura y cultura de la empresa.

Los mecanismos que consideran deben aplicarse para identificar empleados que sean candidatos en el mediano plazo a ocupar puestos claves serían:

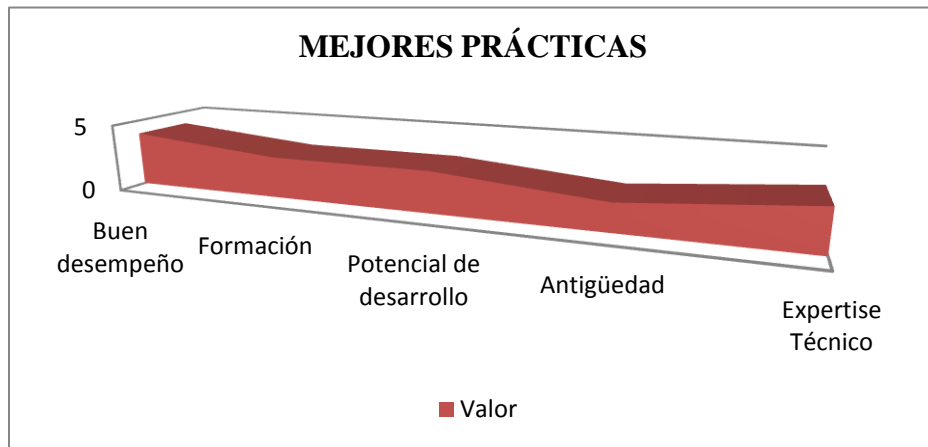


Figura 6 – Mejores Prácticas para identificar candidatos a puestos claves

Según los resultados obtenidos muestran que los gerentes y jefes consideran que en orden de importancia la mejor practica para la identificación de candidatos sería el buen desempeño que el colaborador ha mostrado en el transcurso de tiempo, como segunda practica y en el mismo nivel de importancia sería la formación que tenga el candidato, el potencial de desarrollo que ha demostrado y el expertis técnico o sea la especialización que tenga en determinando tema. Y como la práctica menos recomendada es considerar la antigüedad del empleado como un criterio para seleccionarlo como candidato a un puesto clave.

Estos resultados demuestran que según el criterio de las personas que mejor conocen la empresa, el buen desempeño que logre el colaborador, es el indicador más factible de tomar en cuenta al momento de identificar posibles sucesores. MAPFRE cuenta en la actualidad con un proceso de evaluación del desempeño que se realiza dos veces al año, donde se miden el logro de objetivos del empleado en su puesto de trabajo y las competencias que requiere su puesto. En segundo lugar están tres aspectos que están relacionados entre sí, que es, el nivel de formación que ha logrado el empleado, el potencial de desarrollo visualizado en el día a día y el expertis técnico demostrado. Esos cuatro criterios son los que la empresa podría tomar en cuenta como mejores práctica para la identificación de candidatos.

Las mejores prácticas para postular candidatos a un programa de plan de sucesión:

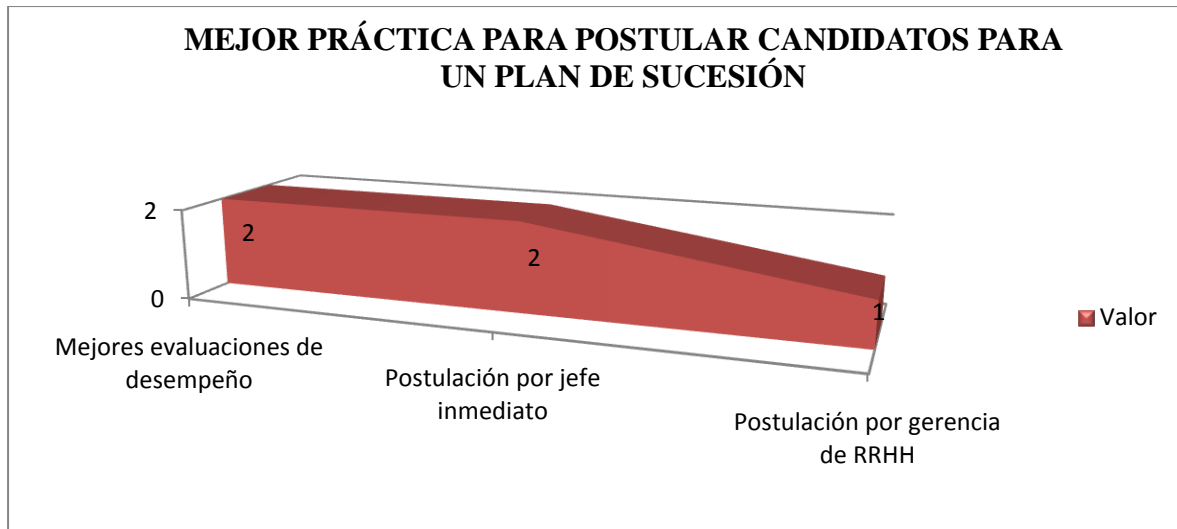


Figura 7- Mejor manera de postular candidatos a un Plan de Sucesión

Según los resultados, los gerentes y jefes consideran que la mejor práctica que la empresa puede implementar para postular candidatos a un plan de sucesión son: tomar en cuenta los resultados de las mejores evaluaciones de desempeño que los empleados logren y la otra es que la postulación de candidatos sea hecha por el jefe inmediato, o sea que un jefe pueda solicitar que uno de sus colaboradores sea incluido en un programa de plan de sucesores. La práctica menos recomendada es que la postulación de candidatos la haga directamente la gerencia de recursos humanos.

Los participantes en la evaluación de candidatos para programas de sucesión serían:

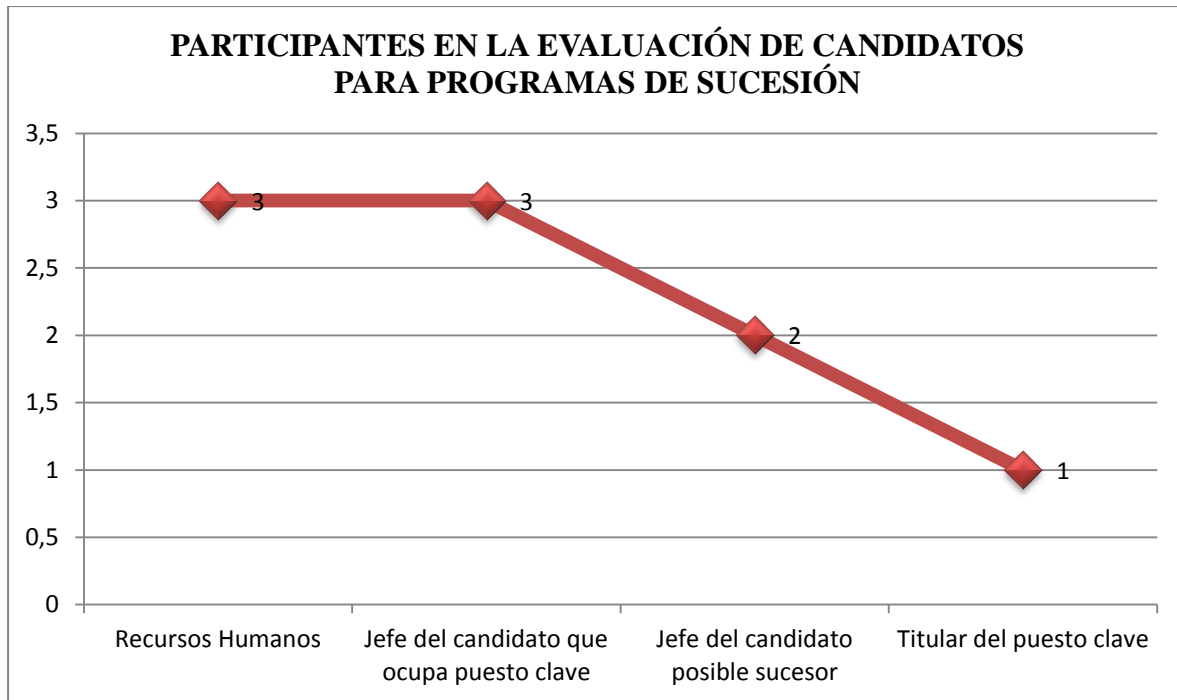


Figura 8- participantes en la evaluación de candidatos para programas de sucesión

En la gráfica se observa que los gerentes y jefes consideran que los participantes en la evaluación de candidatos para programas de sucesión en primer lugar serían; la gerencia de recursos humanos y el jefe inmediato del candidato que ocupa el puesto clave, como una segunda opción sería el jefe inmediato del candidato postulado como posible sucesor y como tercera opción el titular que ocupa el puesto clave.

En diferentes escenarios tanto el jefe inmediato del candidato que ocupa el puesto claves como el jefe inmediato del candidato postulado podrían ser la misma persona, si el puesto la clave y el posible sucesor pertenecen a la misma área, en dado caso estaría la presencia de recursos humanos y el titular del puesto realizar la evaluación de candidatos, lo que da un margen de decisión objetivo al momento de la selección.

La información de los planes de sucesión (puestos claves y candidatos) se debe manejar de manera confidencial y pública, estos son los resultados:

En la gráfica se observa que los gerentes y jefes consideran que los participantes

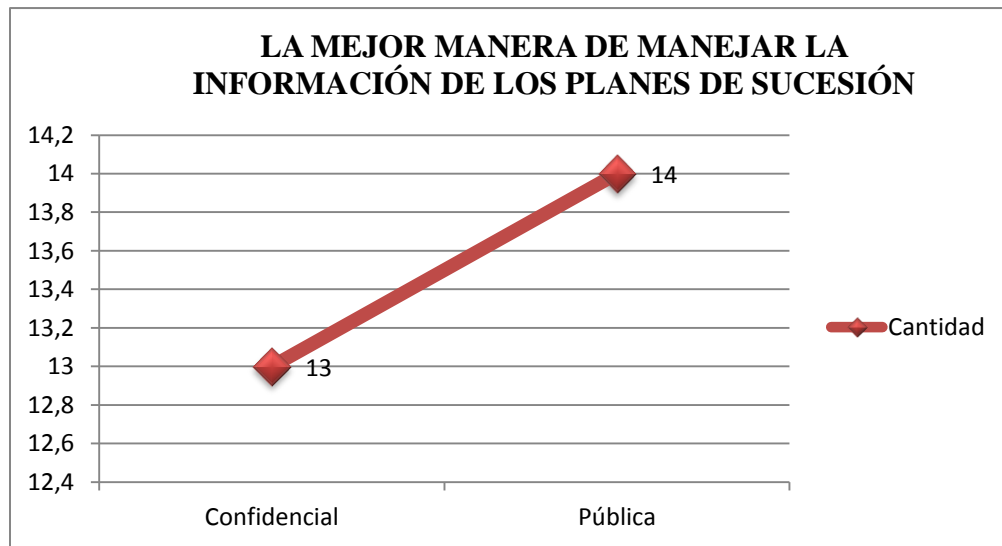


Figura 9 – La mejor manera de manejar la información de Puestos Claves y Candidatos

Según los resultados, en esta pregunta por diferencia de (1) se puede plantear que esta información debe ser pública, pero no todos los gerentes y jefes están de acuerdo. Se considera que esta información debe ser tomada por la alta gerencia y que dependerá mucho de la cultura de la empresa. En la literatura encontramos opiniones sobre cómo deben llevarse a cabo los planes de sucesión, “es importante destacar que son programas organizacionales, por lo tanto son abiertos, y los involucrados deben saberlo” (Alles, 2009, p.121).

Las personas identificadas como candidatos a ocupar puestos claves en el futuro, deberían ser formar parte de un programa especial de formación y retención de talento, estos son los resultados:

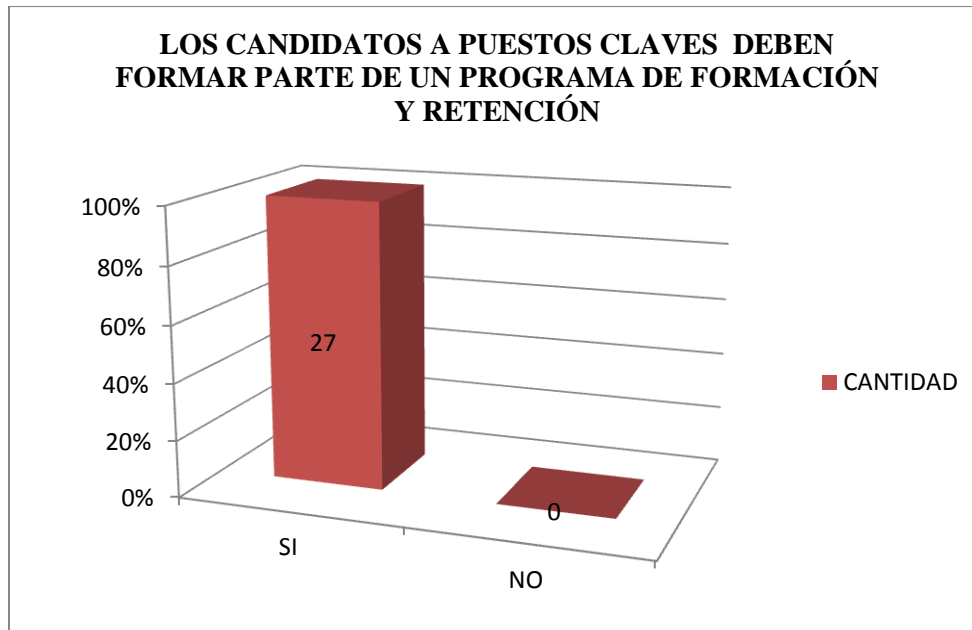


Figura 10- Los candidatos a puestos claves deben formar parte de un programa especial de formación y retención

La respuesta a esta interrogante dio como resultado que el 100% de los encuestados afirman que los candidatos a puestos claves si deben participar en un programa especial de formación y retención de talento.

Identificados los puestos claves y los postulantes a estos puestos el siguiente paso previa a una evaluación, sería incluirlos en un programa de formación y desarrollo de personas con la finalidad cerrar las brechas encontradas en la evaluación del perfil del puesto claves y sus actuales conocimientos, competencias y experiencia.

Los motivos para dar de baja a un candidato postulado a un puesto clave, serían:

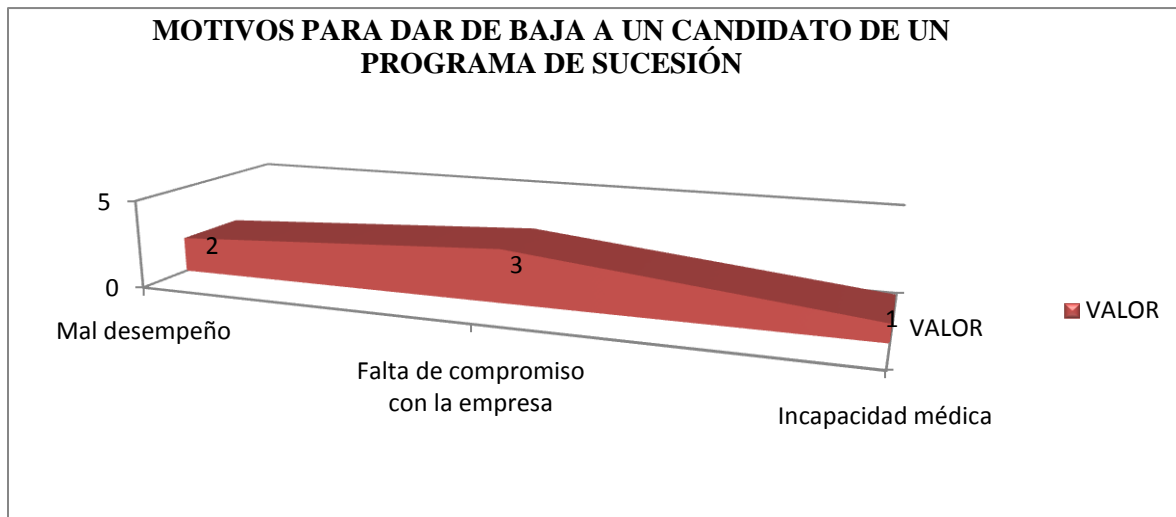


Figura 11- motivos para dar de baja a un candidato de un programa de sucesión

Los resultados de cuales motivos justifican la salida de candidatos que forman parte de un programa de plan de sucesión, son en primer lugar: los empleados que evidencien en sus actitudes la falta de compromiso, falta de apego a las políticas de la empresa y su cultura organizacional, en segundo lugar que el candidato en el transcurrir del tiempo demuestre un mal desempeño en su puesto de trabajo y como tercer aspecto que el candidato presente una incapacidad médica probada que lo inhabilite para continuar en su proceso de formación y crecimiento y más aún que lo inhabilite para desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo, en todas las circunstancias presentadas el empleado sigue vigente dentro de la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posteriormente de obtener los resultados derivados del análisis de los instrumentos de investigación, analizando las variables planteadas, se plasman las siguientes conclusiones y las recomendaciones respectivas del problema estudiado.

5.1 CONCLUSIONES

Después de los resultados obtenidos se concluye en lo siguiente:

1. De los 27 puestos evaluados para conocer el nivel de importancia; en la toma de decisiones en temas importantes de la empresa, su nivel de responsabilidad financiera, el manejo de la información corporativa, su nivel de especialización según su perfil de puesto y el manejo de aspectos vitales para el negocio y la rentabilidad, se concluye que 5 son puestos claves grado 1, su calificación fue “Muy Alta” en los aspectos anteriores y 12 son puestos claves grado 2, donde su calificación promedio fue “Muy Alta”, pero en su nivel de importancia en los aspectos calificados varía de “Media y Alta”.
2. La empresa ya cuenta con su modelo de competencias, el Modelo Wave de Fortalezas Laborales, donde ya por normativa corporativa global, los puestos ya tienen definidas sus competencias clasificadas en : competencias estratégicas se aplican a todos los puestos de los diferentes niveles de la organización, las competencias por nivel de puesto que se aplican específicamente a los puestos según el nivel jerárquico en que se ubiquen y las competencias por familia de puesto se refiere a la naturaleza de la función que desarrolla el puesto.
3. Según los resultados, la empresa puede seguir una serie de pasos para identificar sus puestos claves: la evaluación del desempeño de los empleados es uno de los elementos que los jefes y gerentes consideran como mejor forma para postular candidatos. En la evaluación de candidatos, consideran que las personas idóneas deben ser la gerencia de recursos humanos y el jefe inmediato del puesto clave.

4. El proceso de comunicación de esta información quedará a criterio de la alta gerencia de la empresa, basándose en la cultura de la empresa.
5. Los candidatos que surjan como sucesores de puestos claves deben formar parte de un programa especial de retención y desarrollo de talento.
6. La falta de compromiso, falta de apego a las políticas y cultura de la organización y también el mal desempeño que evidencie en el empleado, son los criterios que se deben de evaluar para decidir la permanencia o salida de un candidato a un programa de sucesión.
7. Se identificó que no existe un programa de sucesión para los puestos claves, lo que nos permite realizar a la empresa una propuesta conforme a competencias que le sirva como herramienta a la gerencia de recursos humanos para identificar posibles sucesores.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Identificados los puestos claves, recursos humanos puede iniciar la implementación de un programa de sucesores, buscando los candidatos más idóneos para poder tener un respaldo que garantice afrontar cualquier situación crítica que se dé con estos puestos.
2. Se debe tomar en cuenta como herramienta de evaluación el modelo de competencias con el que ya cuenta la empresa para valorar las capacidades y habilidades de los candidatos que se identifiquen como posibles sucesores,
3. Considerando que ya se conocen las mejores prácticas que la empresa puede seguir para evaluar, postular y desarrollar candidatos, la gerencia de recursos humanos, puede llegar una implementación de la propuesta corto plazo.
4. El proceso de socialización de la información quedará criterio de la empresa, pero para la implementación de la propuesta, se hará nivel de jefes y gerentes.

5. La gerencia de recursos humanos deberá crear un programa de retención y desarrollo de talento para los candidatos que sean identificados como sucesores de puestos claves.

6. Considerando que las personas son cambiantes, se deberán tomar en cuenta criterios específicos como; el mal desempeño y la falta de compromiso con la empresa para determinar la salida de un candidato de un programa de sucesión.

7. Implementar el diseño del plan de sucesión en MAPFRE, que le permita llevar a cabo un eficaz proceso de identificación, postulación, evaluación y desarrollo de candidatos a ser sucesores de puestos claves.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el capítulo anterior se analizó y evaluó el problema de investigación. Se plantearon las conclusiones de acuerdo a las variables y se realizaron las recomendaciones, que servirán como insumos para el diseño de una propuesta del plan de sucesión. En el siguiente capítulo, se detalla el plan de acción que contiene el diseño para una propuesta de plan de sucesión, que le permitirá a MAPFRE a través de recursos humanos determinar los puestos claves de la empresa y las mejores prácticas que pueden aplicar para identificar, evaluar y formar a los candidatos que se identifiquen como posibles sucesores.

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se detalla el contenido mínimo que contendrá el plan de acción a desarrollar para el diseño de una propuesta del plan de sucesión que contendrá los siguientes elementos:

Tabla 14- Plan de Acción

Título	Objetivo		Plan de Acción
	General	Específico	
Diseño de un plan de Sucesión para MAPFRE Conforme al Modelo de Competencias.	Identificar las posiciones claves en la estructura organizativa de MAPFRE con las competencias y requisitos de los colaboradores en base al modelo de competencias para el diseño de una propuesta de un plan de sucesión.	O1. Identificar los puestos claves dentro de la estructura organizativa en MAPFRE.	Elaboración de una planificación estructurada que contenga el instrumento de base, que permita medir los diferentes puestos de la estructura organizativa de la empresa: el nivel de importancia en su poder de decisión, nivel de responsabilidad financiera, y manejo de la información, el nivel de especialización técnica y de aspectos vitales del negocio, para identificar cuáles de ellos son calificados como puestos claves. (I Etapa)

		O2. Aplicar un instrumento de recolección de datos para identificar las competencias y requisitos críticos en los puestos claves.	Detalle de las especificaciones de los puestos claves de la empresa (requisitos y competencias), según el modelo Wave de fortalezas laborales y los niveles requeridos según el perfil de puesto. (II Etapa)
		O3. Identificar candidatos a programas de sucesión para ocupar los puestos claves en MAPFRE.	Establecimiento de lineamientos a seguir según las mejores prácticas que la empresa puede implementar para identificar candidatos a puestos claves, esto según la percepción de los puestos de primer y segundo nivel. (III Etapa)
		O4. Diseñar una propuesta para la implementación de un plan de sucesión para MAPFRE.	Propuesta que contiene los diferentes procesos que se seguirá recursos humanos en la implementación de un plan de sucesión conforme a un modelo de competencias.

6.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En la presente sección se desarrollará cada uno de los elementos que contendrá la propuesta de plan de sucesión con la finalidad de dejar una herramienta de aplicabilidad, con la que se verá beneficiada recursos humanos como área que administra los procesos de gestión humana de MAPFRE.

MAPFRE SEGUROS HONDURAS S.A.

1. TITULO DEL PRODUCTO:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN”

2. INTRODUCCIÓN

El Plan de Sucesión es un instrumento que nos ayuda a prevenir el impacto de la salida de un colaborador que ocupa un puesto crítico en la empresa permitiendo una mejor administración del recurso humano. Facilita que los colaboradores se desarrollen y se preparen para ocupar puestos claves, haciéndolos más competitivos y habilidosos para laborar en la empresa.

Un plan de sucesión debe ser una herramienta que ya aplicada se debería evaluar una vez al año, o cuando sea necesario, para poder identificar candidatos que tengan las competencias, actitudes y habilidades requeridas para poder optar a ser aspirante de un puesto clave. La postulación de un candidato se debe estar evaluando constantemente.

Con este manual no se busca que MAPFRE lo tome como una descripción concisa de cómo se debe realizar un plan de sucesión, sino una referencia para que pueda adoptar las mejores prácticas para la implementación del mismo, la que más le convenga y le funcione de acuerdo a su estructura y cultura.

La propuesta detalla de acuerdo a los resultados de percepción cuáles pueden ser las mejores prácticas que la empresa puede adoptar en la identificación de candidatos, como postularlos, evaluarlos y cómo llevarlos en un proceso de desarrollo y formación para que logren el nivel deseado. Un programa de sucesión podrá ser parte de la estrategia de recursos humanos en el desarrollo de talento de la empresa en la medida que se pongan en práctica las iniciativas propuestas, tal y como están planteadas y mejoradas, si así lo requieren.

No hay un formato específico de plan de sucesión que las empresas puedan seguir, este que presentamos es una guía que permitirá a MAPFRE a iniciar en este proceso de buscar y desarrollar a su empleados con potencial de desarrollo.

3. POLITICA GENERAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PLAN DE SUCESIÓN

Corresponde a la gerencia de recursos humanos la administración del presente plan de sucesión.

En MAPFRE, la clave para alcanzar los objetivos individuales y del negocio radica en una cultura de alto rendimiento reforzada por un desarrollo individual, que se convierte en una ventaja competitiva. Esto viene dado por el alineamiento de responsabilidades claras y desafiantes, así como por el hecho de que cada empleado es consciente del impacto que su trabajo tiene en MAPFRE.

Para que el plan de sucesión cumpla el propósito de darle a la empresa una herramienta efectiva, que le permita tener talento preparado y capacitado, listo para asumir los diferentes puestos críticos de su estructura organizacional, se plantean las siguientes normas a seguir:

1. El jefe y el empleado trabajarán juntos para garantizar que los objetivos establecidos sean retadores y se evalúen de manera efectiva a lo largo del año. Esto facilitará aún más a los jefes la tarea de reconocer y recompensar a los empleados con un alto desempeño. Los empleados recibirán periódicamente retroalimentación sobre su desempeño y objetivos de carrera a través del proceso de Evaluación del Desempeño. Cada jefe le dedicará el tiempo necesario al seguimiento de objetivos y al direccionamiento periódico de los empleados a lo largo del año.
2. Cada empleado, con el apoyo del jefe, es responsable de su propio desarrollo profesional, para lo cual se fomenta que exprese sus objetivos y expectativas de carrera mediante un diálogo abierto. Siendo la finalidad retener y motivar a los empleados ofreciéndoles un plan de carrera atractivo y realista que les permita desarrollar sus habilidades a largo plazo.
3. Será insumo del programa de sucesión el plan de carrera en el que el empleado haya participado, desde el ingreso a la empresa y los diferentes puestos que haya ido

escalando a la par de su participación en actividades formativas de diferente tipo para cubrir las diferencias existentes entre los distintos puestos.

4. El candidato a un puesto clave reunirá tres aspectos: conocimiento, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias.
5. Los empleados que califiquen para participar en el programa de sucesión deberán evidenciar un desempeño sostenido en cuanto a resultados y conducta, así como en el potencial de crecimiento futuro. La empresa implementará el plan de sucesión en todos los niveles de la organización para garantizar que exista un abanico de sucesores listos para asumir las necesidades del futuro.
6. Recursos Humanos ofrecerá apoyo para la implementación de las herramientas necesarias y trabajará con los jefes para preparar los recursos fundamentales para el desarrollo continuo de las personas y la Compañía.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo General

La presente propuesta fue diseñada para proveer un diseño de un plan de sucesión para los puestos claves que pueda posibilitar el desarrollo y la realización del personal que labora en MAPFRE.

4.2 Objetivos Específicos

1. Proporcionar a la gerencia de recursos Humanos un manual que les ayude a identificar los puestos claves en la empresa.
2. Proporcionar un manual que sirva de utilidad para que la gerencia de Recursos Humanos pueda desarrollar un plan de capacitación que les ayude a desarrollar a los empleados y prepararlos para ocupar puestos claves.

5. GLOSARIO DE TERMINOS

- **Plan de sucesión:** Los planes de sucesión son un proceso que permite mapear los talentos y habilidades de los individuos para llevarlos a desarrollar roles futuros esperados para ellos. Identificación y definición de posiciones presentes y futuras.
- **Competencias:** conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.
- **Puesto clave:** es aquel que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área, para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con plan de sucesión.
- **Valoración:** es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización
- **Persona clave:** Son aquellos colaboradores que por sus competencias resultan estratégicos para el futuro del negocio y es imprescindible retener y han sido identificados como altos potenciales y/o talentos promisorios.
- **Sucesor:** persona que sucede o sustituye a otra; en especial la que sustituye a otra en un empleo, un cargo o una función o que los hereda.
- **Plan de carrera:** es la planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complemente ciertos requisitos establecidos por la empresa. El propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro.

6. PROCESO

El procedimiento de plan de sucesión, se representa en el siguiente flujograma:

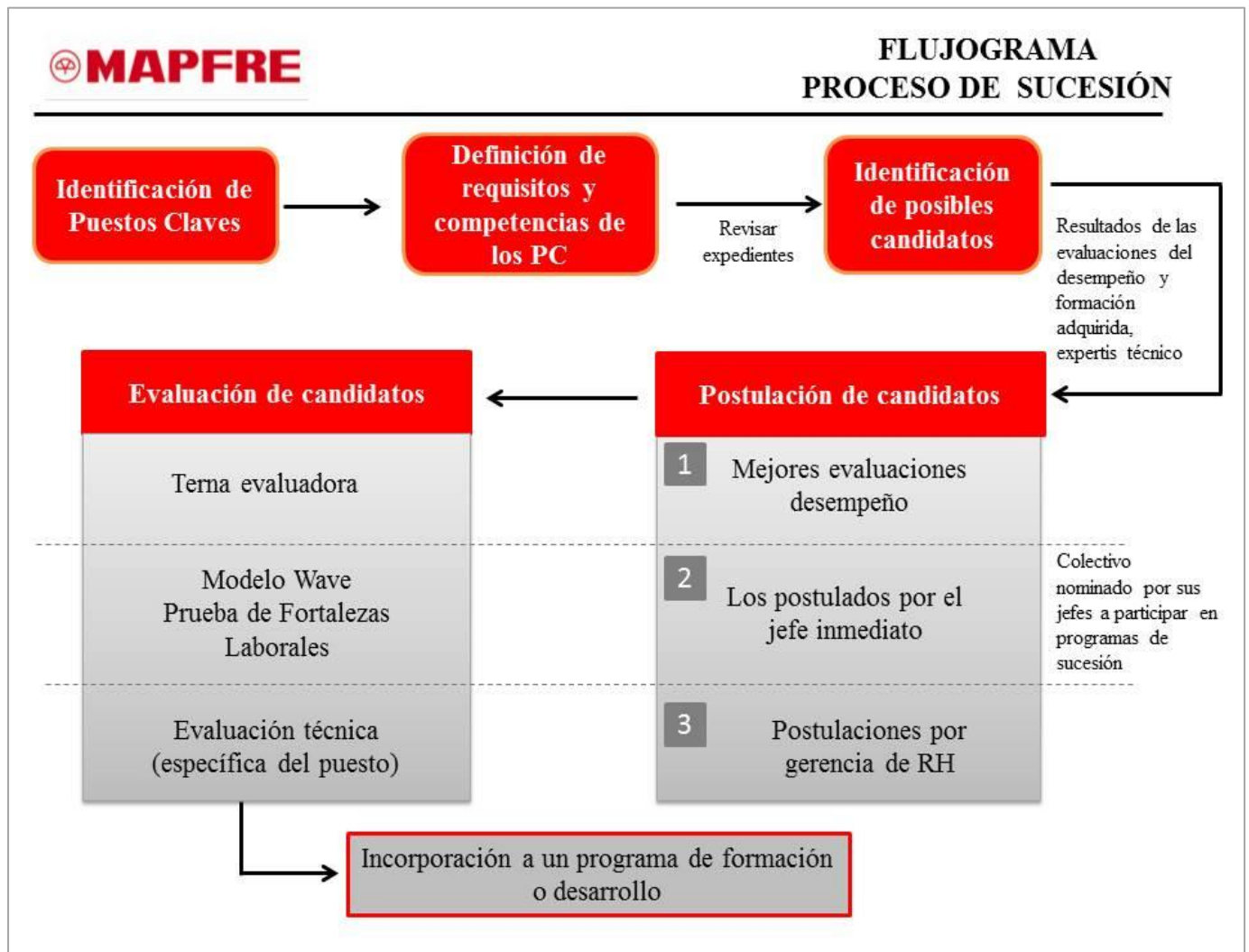


Figura 12. Flujo grama Proceso de Sucesión

7. IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES

En la primera fase del proceso del plan de sucesión está comprendida la recopilación de la información para definir los puestos que son claves dentro de la estructura organizacional de la empresa, puestos que son identificados en base a ciertos parámetros relacionados con el negocio, y que se convierten en funciones críticas para las cuales la empresa debe crear un respaldo.

Los criterios a calificar en cada uno de los puestos de la estructura, para identificar si un puesto puede considerarse clave son los siguientes:

Tabla 15. Criterios para Identificar Puestos Claves

	Nivel de Responsabilidad	Nivel de Especialización
Poder de decisión en temas importantes: en función de las estrategias de la empresas en su ámbito, comercial y organizacional.	Financiera: decisiones que pueden impactar la rentabilidad de la empresa. Tiene responsabilidad en la definición del presupuesto corporativo.	Técnica: según el perfil del puesto. Considerado con un grado de dificultad alto encontrar personal con el nivel de especialización requerida.
	Manejo de información confidencial: información que se considera sensible para las gestiones del negocio. La información que maneja es necesaria para definir negociaciones con clientes y proveedores.	Aspectos vitales: el puesto maneja aspectos que son considerados con un alto nivel de expertis técnico para el negocio y su rentabilidad.

Los criterios anteriores serán calificados a través de la siguiente escala:

Medida	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
--------	----------	------	-------	------	----------

La evaluación de los puestos se propone que la realicen los puestos de primer y segundo nivel, en función del conocimiento que tienen estos de la empresa, la forma de operar el negocio y la estrategia, dicha evaluación se puede realizar a través de una matriz de relación donde cada uno de los puestos puedan ser evaluados por dos o cinco personas, para tener mayor validez en la calificación de los puestos.

ANEXO 1

8. PROPUESTA DE LOS PUESTOS CLAVES IDENTIFICADOS

Según los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, los puestos claves en la organización se clasifican en:

Puestos claves Grado 1	Los que su calificación en los criterios evaluados es de Muy Alta
Puestos claves Grados 2	Los que su calificación en los criterios evaluados varía entre Muy Alta, Alta y Media.

PUESTOS CLAVES GRADO 1

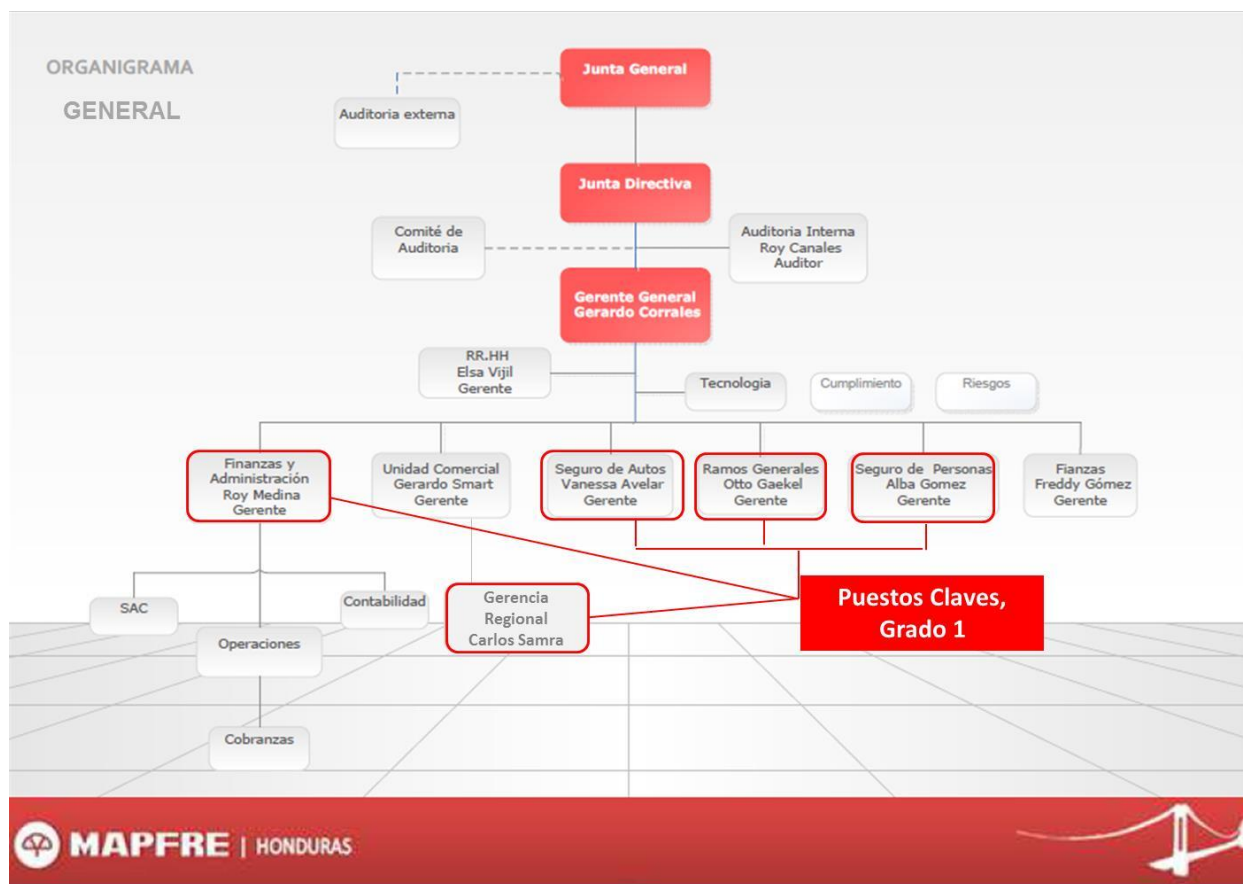


Figura 13. Organigrama General – Puestos Claves Grado 1

PUESTOS CLAVES GRADO 2

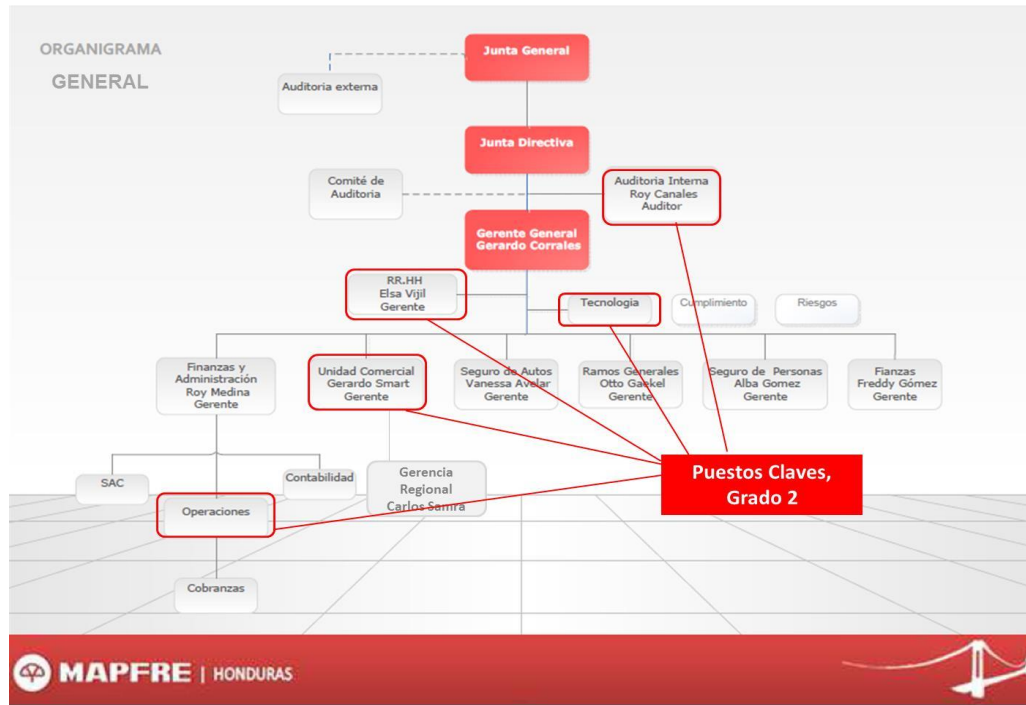


Figura 14. Organigrama General- Puestos Claves Grado 2

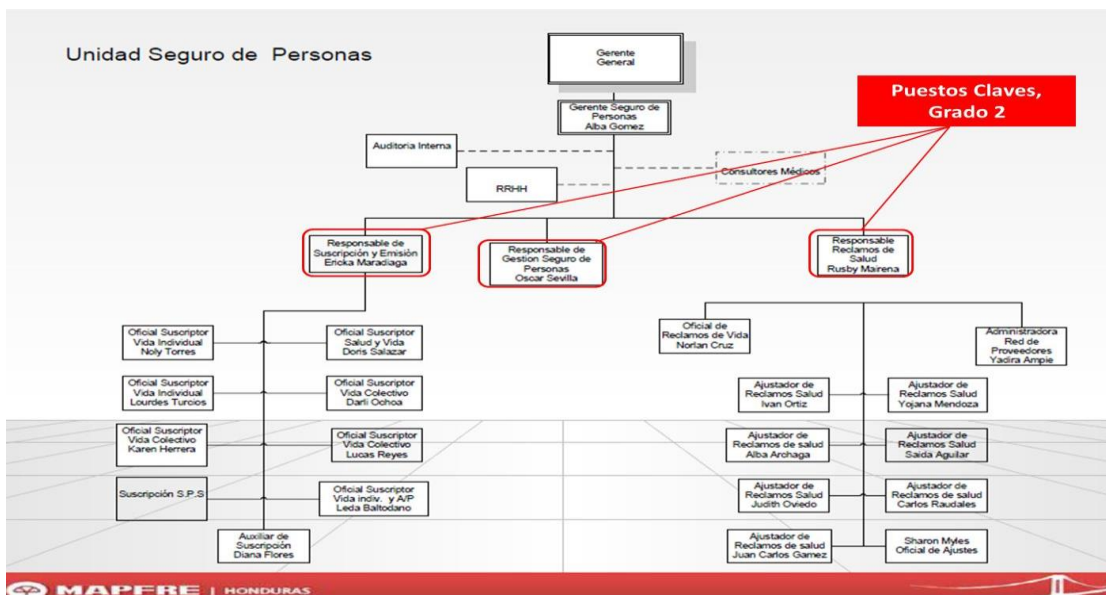


Figura 15. Organigrama Seguros de Persona- Puestos Claves Grado 2

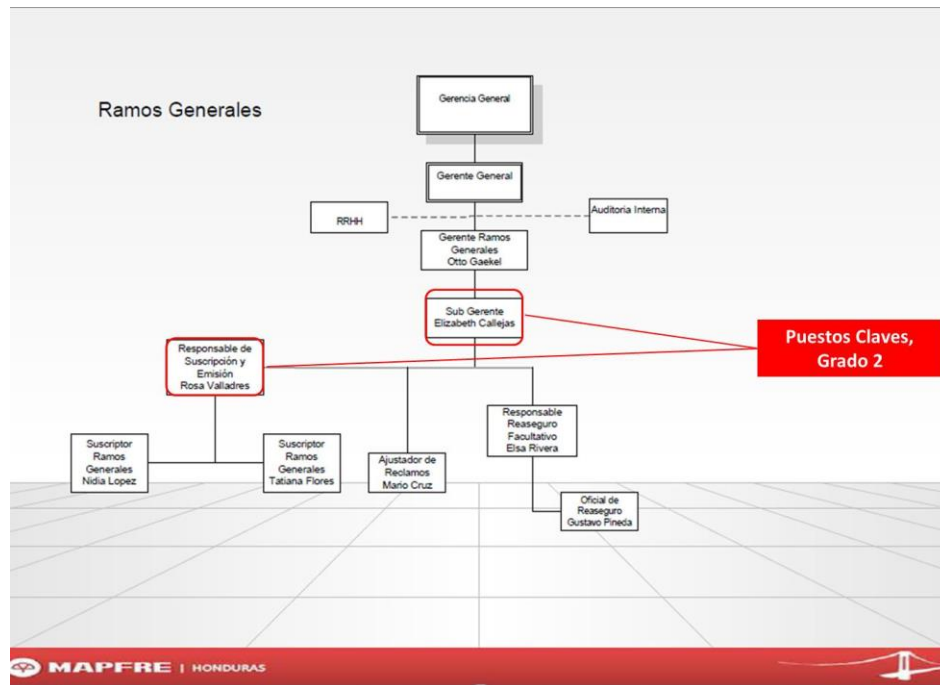


Figura 16. Organigrama Ramos Generales- Puestos Claves Grado 2

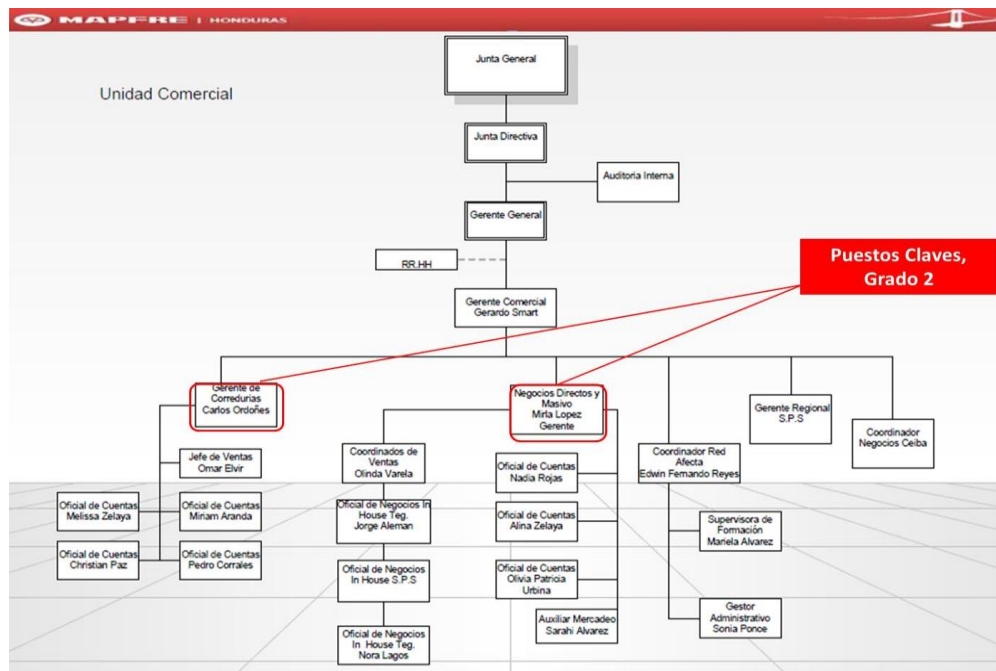


Figura 17. Organigrama Comercial – Puestos Claves Grado 2

9. DEFINICIÓN DE REQUISITOS Y COMPETENCIAS

Definidos los puestos claves, el siguiente paso es conocer las especificaciones de los puestos: requisitos y competencias; esta información nos permitirá poder determinar quiénes son los posibles candidatos con potencial para ocupar a mediano y largo plazo estos puestos. En esta parte del proceso se explica cómo define MAPFRE su modelo de competencias, las cuales rigen su manual de puesto y por consiguiente los perfiles de todos los puestos de la empresa. Las competencias se encuentran divididas según su aplicación a los diferentes puestos de trabajo que componen la organización; siendo su clasificación la siguiente:

- A. **Competencias Estratégicas:** se aplican a todos los puestos de los diferentes niveles de la organización. Su amplia aplicabilidad se debe a que las mismas corresponden con los valores, misión y visión propuestos por la empresa.
- B. **Competencias por Niveles de Puestos:** se aplican específicamente a los puestos según el nivel jerárquico en se ubiquen. Se toma en cuenta la responsabilidad y el impacto que el puesto tiene en la organización.
- C. **Competencias por Familias de Puestos:** se refiere a la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, las cuatro familias son: familias de desarrollo del negocio/comercial, familias técnicas, familia de soporte al negocio y familia de tecnología.


Las competencias van estar definidas por grados o niveles secuenciales de menor a mayor complejidad, donde el nivel 1 va a representar el nivel más bajo y el número 4 el más alto.

Tabla 16. Niveles de Competencias

Nivel 4- Alto	Desempeño alto o superior, excede o va más allá de lo esperado.
Nivel 3- Consolidado	Se describe un buen desempeño, óptimo, por encima del estándar.
Nivel 2- En desarrollo	Se refiere al nivel promedio, aceptable o regular de desempeño.
Nivel 1- Básico	Define el nivel mínimo necesario requerido por la organización.

Para la revisión de los requisitos y competencias de los puestos claves, los insumos de información serán:

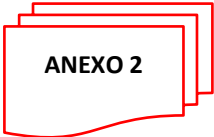
1. Manual de puestos
2. Catálogo de competencias MAPFRE
3. Diccionario de competencias MAPFRE
4. Expedientes del empleado

 MAPFRE	UNIDAD DE GESTIÓN HUMANA	Código	PP-GH-URD-02		
	Manual de Descripción de Puestos	Revisión	01		
	Nombre del puesto	Emisión	03/04/14		
		Página	1 de 2		

Especificaciones del puesto				
Educación:				
Experiencia:				
Conocimiento/ Formación:				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Nivel de Requerimiento				
Competencias Estratégicas	Alto	Consolidado	En Desarrollo	Básico
Orientación al cliente				
Compromiso				
Innovación				
Competencias por Familia				
Competencias por Nivel de Puesto				

Figura 18. Requisitos y Competencias

Para la evaluación de requisitos y competencias, se usará un formato donde estarán detallados los diferentes aspectos que serán valorados en una escala del 1 al 10, siendo 1 el menor grado de adecuación a esa competencia o requisito y 10 el mayor grado de adecuación a esa competencia o requisito, lo anterior con respecto al puesto evaluado y los diferentes candidatos que participan en esta evaluación. Para un puesto clave se podrían evaluar a más de un candidato.



10. COMPETENCIAS ADICIONALES

A continuación se incluyen algunas competencias que pueden ser tomadas en cuenta en este proceso de evaluación de candidatos a puestos de sucesión:

Adaptabilidad y Orientación al Cambio

Definición

Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.

Indicadores Conductuales

- Demuestra una actitud positiva cuando aparece un cambio.
- Busca la oportunidad para introducir cambios cuando sean necesarios.
- La habilidad para dirigir el cambio.
- Ajusta el enfoque para que se corresponda con los diferentes requisitos de las tareas.
- Se ajusta rápidamente a las nuevas responsabilidades y tareas.

Búsqueda de la Excelencia

Definición

Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán de mejorar cada vez más.

Indicadores Conductuales

- Estas personas intentan hacer su trabajo cada día mejor, aun teniendo que asumir más trabajo.
- Orientación a resultados y objetivos.

Capacidad de Aprendizaje

Definición

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.

La actitud de estas personas es de apertura al aprendizaje y poseen un espíritu de investigación.

Indicadores Conductuales

- Demuestra el deseo para aprender.
- Demuestra la habilidad para aprender e implementar el aprendizaje al trabajo diario.

Empoderamiento

Definición

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes, Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo.

Indicadores Conductuales

- Adecuada integración en el equipo de trabajo.
- Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.
- Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Flexibilidad

Definición

Facilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios dentro de la dinámica organizacional.

Indicadores conductuales

- Capacidad de adoptar procesos de dirección que induzcan a cambios, cuando sean necesarios para poner en práctica la estrategia de cambios de la organización
- Habilidad para entender y ajustarse a las necesidades de cambio requeridos por la organización, por el puesto de trabajo y por uno mismo
- Demuestra una actitud positiva cuando encuentra una situación diferente y busca la mejor manera para incorporar la situación al trabajo diario que sea un apoyo.

Habilidades de Comunicación**Definición**

Comunicar es el proceso a través del cual se transmiten intenciones, ideas, opiniones, hechos, conocimientos, a fin de facilitar la comprensión mutua entre emisor y receptor.

Es la capacidad de informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses.

Indicadores Conductuales

- Habla y escribe de manera concisa.
- Adapta su estilo de comunicación al de sus Clientes.
- Escucha con atención, permitiendo que los otros se expresen sin interferencias.
- Demuestra capacidad para la transmisión de ideas, estrategias y objetivos.

Optimismo**Definición**

Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades. Una persona dinámica, con iniciativa y proactiva.

Indicadores Conductuales

- Propone ideas para mejorar.
- Soluciona problemas sin que lo requiera.
- Busca oportunidades para mejorar.

Negociación**Definición**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando opciones para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Indicadores Conductuales

- Plantea ideas claras y concretas con una explicación de porqué ese curso de acción sería lo más efectivo en lograr objetivos.
- Estudia las necesidades, preocupaciones y posiciones de los demás.
- Busca una solución de empate.
- Presenta alternativas.
- Mantiene el control sobre puntos problemáticos.

Orientación a la calidad**Definición**

Realizar las tareas manifestando interés por todas las áreas afectadas, sin importar cuan pequeña sea; Mostrar interés por todos los aspectos del puesto; verificar con precisión procesos y tareas.

Indicadores conductuales

- Aclara los detalles de las tareas
- Complementa todos los detalles
- Sigue los procedimientos establecidos
- Lleva una lista de cotejos para los detalles.
- Verifica los resultados en cuanto al fin de determinar si son exactos y están completos.

Persistencia

Definición

Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

Indicadores Conductuales

- Cumplimiento de los compromisos que se adquieren.
- Asumir las posibles consecuencias de sus actos y esforzarse siempre por dar más de lo que se les pide.
- Insisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.

Resolución de Conflictos

Definición

Estudia los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado

Indicadores Conductuales

- Enfrenta un problema y lo ve como un área de oportunidad.
- Revisa el problema de varios puntos de vista.
- Ofrece varias soluciones.

- Mantiene el control mientras está bajo control.

Trabajo en Equipo

Definición

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas con capacidades complementarias que realizan tareas interdependientes y que persiguen un objetivo común y específico.

Las personas con esta competencia son colaboradores eficaces incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con sus intereses personales.

Indicadores Conductuales

- Se siente cómodo trabajando con otras personas.
- Adecua su estilo a las características del equipo.
- Valoriza la diversidad de aportes de los demás para conseguir logros.
- Trabaja para alcanzar resultados de los cuales puedan beneficiar a la empresa.
- Apoya decisiones del grupo.

Visión Estratégica

Definición

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Indicadores Conductuales

- Piensa en las implicaciones para la compañía que tendría una acción.
- Demuestra una buena comprensión para la estrategia de la organización.
- Sensibilizar sus acciones para tomar en cuenta la estrategia de la organización.

- Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios.
- Capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

11. IDENTIFICACIÓN DE CANDIDATOS

Posteriormente a la revisión de las competencias y requisitos de los puestos claves se seleccionará que candidatos muestran resultados sobresalientes en los siguientes criterios para ser considerados como posibles participantes al proceso sucesión:

1. Buen desempeño
2. Formación,
3. Potencial de desarrollo
4. Expertis técnico

Evaluación del desempeño

Los buenos resultados de las evaluaciones de desempeño que sobresalgan en los períodos de evaluación, serán los insumos para poder identificar candidatos que podrían ser seleccionados para participar en un proceso de sucesión. La evaluación del desempeño en MAPFRE es un proceso de vital importancia ya que la forma en que está estructurado nos permite obtener resultados con mayor validez de la productividad que está teniendo el empleado en su puesto de trabajo. El proceso tiene tres momentos muy importantes a lo largo del año: la asignación de objetivos a cada empleado, la reunión de seguimiento a mitad del año y por último, al finalizar el ejercicio, la entrevista de feedback en la que se hace el balance del ejercicio anterior y se establecen los retos para el futuro.

Siendo la evaluación del desempeño un proceso en el que la labor de los empleados es evaluado como un todo, lo que significa, conocer no solo el grado en que los empleados alcanzan sus objetivos anuales, sino también cómo lo logran, es decir, los comportamientos y competencias. En base a los resultados que el empleado va obteniendo en el transcurso de las evaluaciones de desempeño en las que participe, se podrá conocer si puede ser considerado como un candidato con potencial de desarrollo o no.



Figura 19. Proceso de la Evaluación del desempeño

Formación / Expertis Técnico

Este criterio está relacionado con aquellos procesos formativos que le permiten al empleado ir adquiriendo conocimiento especializado en una determinada área, lo que viene perfilándolo como un experto en el tema. Para efectos de este proceso, se tomarán en cuenta las capacitaciones formales en las que haya participado el empleado por iniciativa de la empresa y que tengan una relevancia alta en función de horas invertidas y temática estudiada (temas relacionados con los ramos de seguros que comercializa la empresa), otros temas como el desarrollo de habilidades.

12. POSTULACIÓN DE CANDIDATOS

La postulación de candidatos a puestos claves se podrá hacer desde tres enfoques, pudiendo seleccionar cualquiera de éstos:

1. Candidatos que hayan obtenido los mejores resultados en las evaluaciones de desempeño.
2. Del colectivo de empleados que hayan sido nominados por sus jefes inmediatos a participar en programas de sucesión u otros programas de desarrollo de talento.
3. Candidatos de diferentes áreas nominados por la gerencia de recursos humanos

Seleccionado el enfoque de postulación de candidatos, y ya identificados los candidatos que participaran en el proceso, se procederá a la valoración de la adecuación del puesto - persona. En esta parte del proceso los resultados pueden demostrar lo siguiente:

1. Que para un puesto clave pueden resultar más de un sucesor, en este caso se enumerarán en orden de acuerdo a los resultados que hayan obtenido en la evaluación (sucesor 1, sucesor 2, etc.)
2. Que un candidato puede ser sucesor para más de un puesto.

Los participantes al programa deben estar claros que no hay promesa alguna, que se trata de una orientación para el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias en una dirección determinada.

En los planes de sucesión con varios sucesores designados para cada puesto se deberá tener muy claro cuál es la primera opción, ya que la práctica indica que no todos los designados tienen el mismo grado de adecuación persona- puesto. Al tener ya definidos los nombres de las personas que serán postulados como sucesores, se debe elaborar el esquema completo, para todos los puestos relevantes, a continuación ejemplo de esquemas:

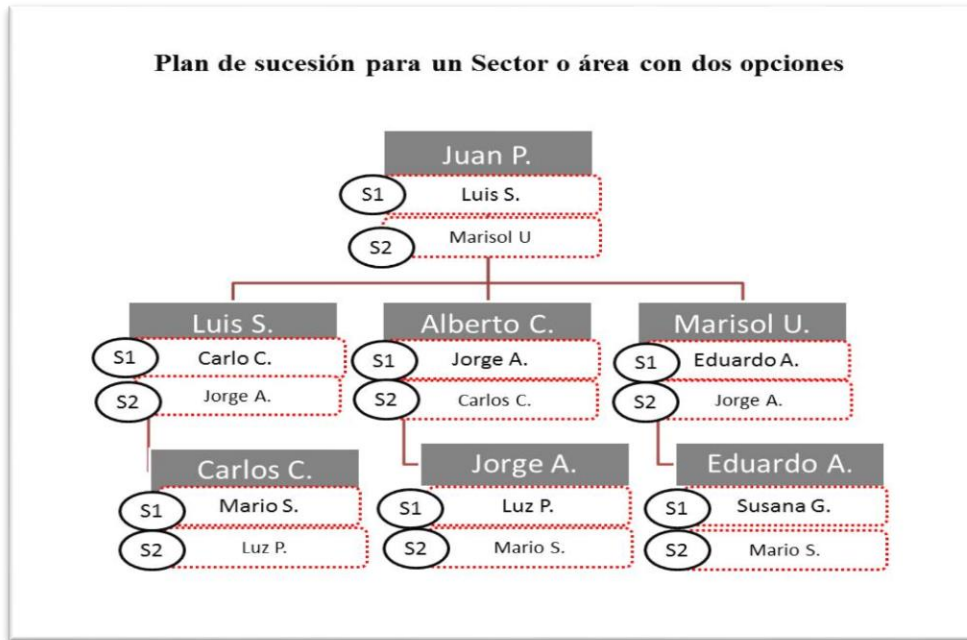


Figura 20. Ejemplo Esquema de plan de Sucesión



Figura 21. Ejemplo 2. Esquema de Plan de sucesión

13. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

Esta parte proceso se realizará en tres fases:

1. Los candidatos serán evaluados por:
 - a. La gerencia de recursos humanos
 - b. El jefe inmediato del candidato que ocupa el puesto clave
2. Aplicación de la prueba de fortalezas laborales bajo el modelo de competencias Wave, que es propio de MAPFRE
3. Aplicación de una prueba técnica según el puesto al que este postulado, base de datos de pruebas técnicas a cargo de recursos humanos.

Para poder determinar si la persona podrá ocupar a corto, mediano o largo plazo un puesto clave será necesario analizar el grado separación que las brechas presentan. En algún caso las mismas podrán “cerrarse” en un breve plazo; en otros casos no. Si las brechas se pueden cerrar a un breve plazo, la persona estaría lista para desempeñarse en el puesto correctamente. Lo anterior ejemplificado en el siguiente esquema:

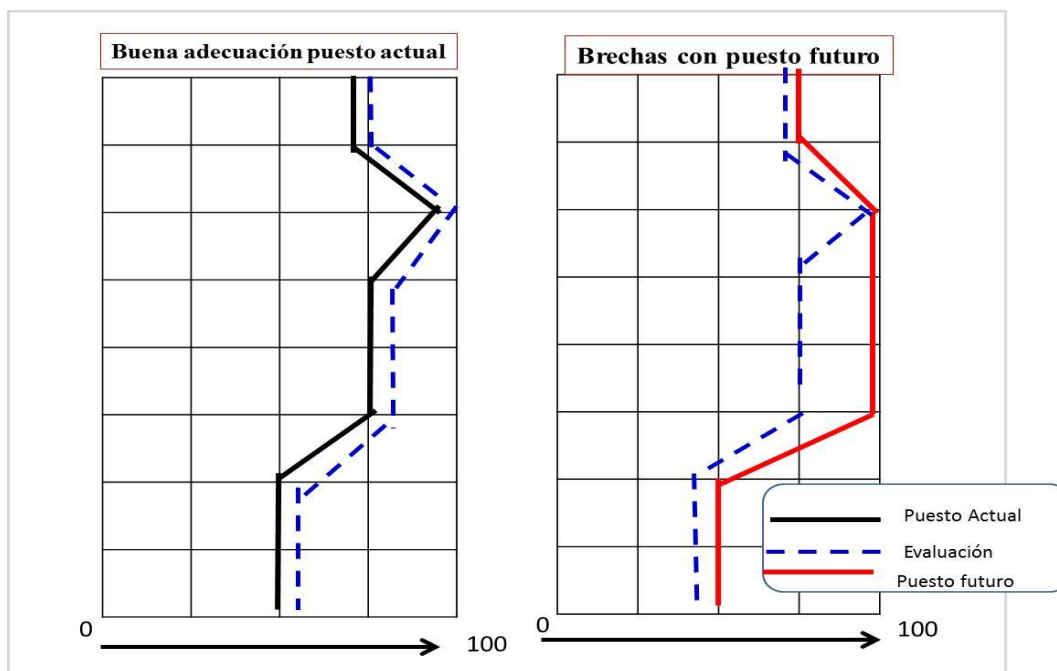


Figura 22. Grado de adecuación con puesto actual y futuro

Si una persona ha sido designada como posible sucesor (en un plan de sucesiones) debe incorporarse inmediatamente en un programa de formación y desarrollo gestionado por recursos humanos, enfocándose en el cierre de las brechas identificadas, en un planificación a Este plan de formación puede estar incluido en el plan anual de capacitación de la empresa, el cual se define en base al diagnóstico de necesidades de capacitación de cada empleado.

El colectivo seleccionado en el programa de sucesión se recomienda sea evaluado periódicamente sobre los temas de formación en lo que participe, para ir midiendo si las brechas se están cerrando.

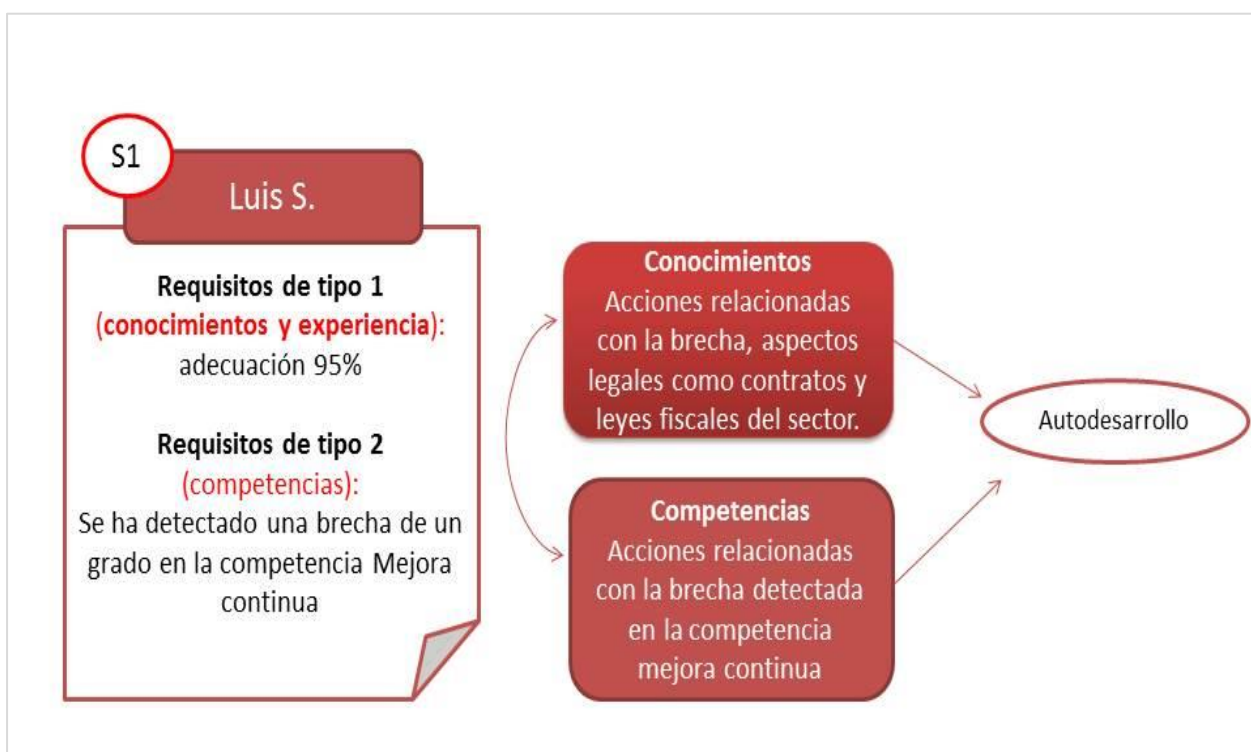


Figura 23. Ejemplo Esquema _ Plan de Desarrollo

14. COMUNICACIÓN

Queda a criterio de la empresa manejar la divulgación de la presente información, sin embargo se recomienda que para que el proceso tenga el éxito esperado las partes involucradas deben conocer que están participando en un programa de sucesión, teniendo

cuidado no generar promesas, ya que los planes de sucesión no tienen tiempo de ejecución, pero los participantes deben entender que el beneficio que obtienen es que se está dando la oportunidad de estar inmersos en un procesos de crecimiento y desarrollo personal.

ANEXO 1
FORMATO PARA IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES

PUESTO	ASPECTO	MEDIDA	CALIFICACIÓN
NOMBRE DEL PUESTO	Poder de decisión en temas importantes	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy baja	
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Medida	Calificación
	Financiera Como por ejemplo: decisiones que impactan la rentabilidad de la empresa. Definición de presupuesto corporativo	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy baja	
	Manejo de Información confidencial (Que es sensible para el negocio) Como por ejemplo: información que define negociaciones con clientes y proveedores	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy baja	
	NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN	Medida	Calificación
	Especialización técnica según el perfil de puesto. (Es difícil encontrar personal con el nivel de especialización requerida)	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy baja	
	El puesto maneja aspectos vitales para el negocio y la rentabilidad	Muy alta	
		Alta	
Media			
Baja			
Muy baja			

ANEXO 2.
GRADO DE ADECUACIÓN DEL PUESTO CLAVE VRS CANDIDATOS

PUESTO:		FECHA:		
COMPETENCIAS / REQUISITOS	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Observaciones
CALIFICACIÓN	1-10	1-10	1-10	
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS				
Orientación al cliente				
Compromiso				
Innovación				
COMPETENCIA POR FAMILIA DE PUESTO				
COMPETENCIA POR NIVEL DE PUESTO				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Educación (Nivel académico)				
Experiencia en el puesto (años)				
Conocimiento / formación específica del puesto				
CRITERIOS ESPECÍFICOS				
Potencial de desarrollo				
Formación especializada /expertis técnico				
TOTAL				

Evaluación del desempeño periodo actual				
--	--	--	--	--

15. CRONOGRAMA DE EJECUCION

El cronograma de ejecución detalla las actividades a realizar desglosados por tiempo y responsable de las mismas para seguir una organización adecuada de las mismas. En este cronograma proponemos un orden que la gerencia de recursos humanos puede seguir para dar a conocer a los niveles de primera y segunda línea como pueden llegar a implementar la propuesta presentada.

La implementación puede llevarse a cabo por fases:

Como ya la investigación provee los puestos claves que se identificaron en la organización se iniciaría con la segunda fase.

II Fase: revisión de los perfiles de los puestos claves

III Fase: identificación de posibles sucesores

IV fase: postulación de candidatos a puestos claves

V fase: plan de desarrollo para las personas identificadas como sucesores.

Tabla 17. Cronograma de Socialización de la Propuesta de un Plan de Sucesión para MAPFRE

No.	Actividad	Responsable	Año 2015													
			Octubre				Noviembre				Diciembre					
1	Presentación propuesta a la Gerencia de RH	Yasmin Villanueva /Claudia Martínez	■	■												
1.1.	Reunión con los gerentes y jefes para presentarles la propuesta.	Gerencia de RH			■	■										
2	Implementación de la propuesta II fase	Gerencia de RH					■	■								
2.1.	Implementación de la propuesta III Fase	Gerencia de RH / Gerentes de área							■	■						
2.2.	Implementación de la propuesta IV fase	Gerencia de RH / Gerentes de área											■			
2.3	Implantación de la propuesta V fase	Gerencia de RH/ Gerentes de área												■		
3	Monitoreo y seguimiento	Gerencia de RH													■	■

Tabla 18. Verificación de la Concordancia del Documento con el plan de Acción

Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
General	Específico			
Identificar las posiciones claves en la estructura organizativa de MAPFRE con las competencias y requisitos de los colaboradores en ase al modelo de competencias para el diseño de una propuesta de un plan de sucesión.	Identificar candidatos a programas de sucesión para ocupar los puestos claves en MAPFRE.	De acuerdo a los resultados la empresa puede identificar candidatos a puestos claves de acuerdo a las mejores prácticas que sus gerentes y jefes consideran que son las más adecuadas por el buen desempeño que demuestra los empleados. Los jefes pueden postular candidatos a puestos de sucesión; y las mejores evaluaciones de desempeño son un indicador clave para esto. Los participantes a evaluar candidatos pueden ser como primera opción: recursos humanos y el jefe inmediato del candidato que ocupa el puesto clave. La información sobre el programa de plan de sucesión será a criterio de la alta gerencia, ya que influye sobre esto la cultura de la empresa. Los candidatos seleccionados deben pasar a formar parte de un programa de formación y retención del talento y los motivos a considerar para la salida de un candidato en un programa de sucesión son la evidencia de falta de compromiso, falta de apego a las políticas y cultura de la organización y el mal desempeño que evidencie en el transcurrir del tiempo.	Desarrollar un programa de formación y retención de talento, considerando los motivos que la empresa debe tomar en cuenta para establecer los motivos a considerar para la salida de un candidato en un programa de sucesión.	Establecimiento de lineamientos a seguir según las mejores prácticas que la empresa puede implementar para identificar candidatos a puestos claves, esto según la percepción de los puestos de primer y segundo nivel. (III Etapa)
	Diseñar una propuesta para la implementación de un plan de sucesión en MAPFRE.	Se identificó que no existe un programa de plan de sucesión en MAPFRE que le permita desarrollar a los candidatos sucesores y que sirva como herramienta para identificación de los mismos a la gerencia de Recursos Humanos.	Implementar el diseño de un plan de sucesión en MAPFRE que le permita desarrollar a los candidatos sucesores y que sirva como herramienta para identificación de los mismos a la gerencia de Recursos Humanos.	Propuesta que contiene los diferentes procesos que seguirá Recursos Humanos en la implementación de un plan de sucesión conforme a un modelo de competencias. (IV Etapa)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles. (2005). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en área de recursos humanos*. Buenos aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha Alicia. *Construyendo Talento 1era Edición*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2009
- El nuevo día (2011), La importancia de la sucesión-
<http://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/laimportanciadelplandesucesion-940612/>
- Alles Martha, *Pasos para implementar un sistema de gestión por competencias* (2004)
- Alles, Martha Alicia. “*Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*”. 1ª edición. Editorial Granica. Argentina 2007.
- Alles, Martha Alicia. “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*”. 2ª Edición. Editorial Granica. Argentina 2006.
- Alles, Martha Alicia. “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. El Diccionario*”. Editorial Granica. Buenos Aires Argentina 2002.
- Becker, B. et al. *The Human Resources Scorecard*, EE.UU: Harvard Business School Press, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992, von Bertalanffy, Ludwig. *Teoría General de Sistemas*. Metrópolis, Vozes.1976.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: MC Grew Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talentos*. México: MC Grew Hill.
- Deloitte. (2010). *Plan de sucesión*. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado el 2012, De [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-México/Local%20Assets/Documentos/mx\(ex\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-México/Local%20Assets/Documentos/mx(ex)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)

- Castro, J. A. (Marzo de 2003). *Curso tutorial: recursos humanos*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2010, de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm. Marzo 2007.: “Guía para su Elaboración”: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2478.pdf
- Cuesta, Armando. (2005): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Editorial Academia.
- Dressler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Décimo primera edición ed.). México: PEARSON.
- Ducat Cistus, M. A. (safe). Recuperado el 2 de diciembre de 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Recursos-Humanos/871787.html>
- Fenton y Pfleeger, 1997 Fenton, N.E. y Pfleeger, S.L., *Software metrics. A rigorous and practical approach*, PWS Pub., 1997.
- García, María / Hierro, Enrique/ Jiménez, José. (2001): “Selección de Personal- Sistema Integrado”. Madrid. Editorial ESIC.
- González, R. (2006). *Creando valor con la gente*. México: Norma.
- Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas*. Mc Graw Hill Interamericana. México,1994.
- Gubman, E. L. (2001). *El talento como solución*. Universidad Nacional de Colombia: Nomos S.A. 28
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGeaw-Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1991). *Administration*. México: McGraw-Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997): “Administración de Recursos Humanos”. México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Morales, A. J., & Velandia, H. N. (1999). *Salarios*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Morales, J. &. (1999). *Salarios*. Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia.: Ltda.
- Reyes Ponce. *Análisis y Evaluación de Puestos*. México, Editorial trillas, 2002.
- ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (DECIMA ed.). México: PEARSON.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Rodríguez, V. J. (1990). *Como elaborar y usar manuales administrativos* (3a ed.). México: Ecasa.

Rodríguez Valencia (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*, Cengage Learning Editores, 2005

Sherman, J., & Volandera, G. (1994). *Administración de los recursos humanos*. México: Grupo edit. Iberoamericana.

Ulrich, D. L. (1998). *El Futuro de la dirección de recursos humanos* (Gestión 2000 ed.). Barcelona: Equipo editorial Thau.

Ulrich, D. (2004). *Recursos humanos champion* (primera ed.). Buenos Aires: Granica.

Varela, J. R. (2006). *Administración de la Compensación* (primera ed.). México, Naucalpan de Juárez: Pearson. 29

Werther, J. W., & Davis, K. (200). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta ed.). México D. F.: McGRAW-Hill

ANEXOS

CUESTIONARIO 1: IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES

DIRIGIDA A _____

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

Con el fin de identificar puestos claves en la estructura de la empresa, le pedimos que conteste el siguiente formulario, su sinceridad y objetividad son esenciales para la validez de los resultados.

En función del conocimiento que tiene de la empresa, la forma de operar el negocio y la estrategia, evalúe los siguientes puestos y califique en qué medida poseen las características presentadas.

PUESTO	ASPECTO	MEDIDA	CALIFICACION
AUDITOR INTERNO	Poder de decisión en temas importantes	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy baja	
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Medida	Calificación
	Financiera Como por ejemplo: decisiones que impactan la rentabilidad de la empresa. Definición de presupuesto corporativo	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy baja	
	Manejo de Información confidencial (Que es sensible para el negocio) Como por ejemplo: información que define negociaciones con clientes y proveedores	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy baja	
	NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN	Medida	Calificación
	Especialización técnica según el perfil de puesto. (Es difícil encontrar personal con el nivel de especialización requerida)	Muy alta	
		Alta	
		Media	
Baja			
Muy baja			
El puesto maneja aspectos vitales para el negocio y la rentabilidad	Muy alta		
	Alta		
	Media		
	Baja		
	Muy baja		

CUESTIONARIO 2

DIRIGIDA A GERENTES DE AREA Y JEFES

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

Basándose en su conocimiento de las políticas, estrategia, estructura y cultura de la empresa, lea las siguientes preguntas y valore las respuestas indicando cual sería una mejor práctica para MAPFRE, asignando valores de 1 a 5, siendo 1 la práctica menos recomendada y 5 la mejor práctica o según correspondan el número de criterios.

1. ¿Qué mecanismos considera deben aplicarse para identificar colaboradores que sean candidatos

En el mediano plazo a ocupar puestos claves?

CRITERIOS	VALOR
Buen desempeño	
Formación	
Potencial de desarrollo	
Antigüedad	
Expertis técnico	

2. ¿Cuál sería la mejor manera para postular candidatos para un programa de plan de sucesión?

CRITERIOS	VALOR
A partir de las mejores evaluaciones de desempeño	
Postulación por parte del jefe inmediato	
Postulación por parte de la Gerencia de RRHH	
Otros:	

3. ¿Quiénes deberían participar en la evaluación de candidatos para programas de sucesión?

CRITERIOS	VALOR
Recursos Humanos	

Jefe inmediato del candidato que ocupa el puesto clave	
--	--

Jefe inmediato del candidato considerado como posible sucesor	
Titular del puesto clave	

1. ¿Considera que la información de los planes de sucesión (puestos claves y candidatos) se debe manejar de forma confidencial o de forma pública?

Confidencial	
Pública	

2. ¿Considera que las personas identificadas como candidatos a ocupar puestos claves en el futuro, deberían ser objeto de un programa de formación y retención de talento especial?

Si	
No	

3. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que serían motivo para dar de baja a un candidato propuesto a un programa de plan de sucesión?

CRITERIO	VALOR
Mal desempeño	
Falta de compromiso y apego a las políticas y cultura de la organización	
Incapacidad médica probada	

Gracias.

MATRIZ- PARA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA # 2

NOMBRE DEL PUESTO	EVALUADOS POR:
1. Auditor Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero 2. Contador General 3. Gerente de Operaciones
2. Jefe de Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditor Interno 2. Gerente de Operaciones 3. Administrador de Seguridad y MA
3. Administrador de Seguridad y Medio Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditor Interno 2. Gerente de Operaciones 3. Jefe de Tecnología
4. Gerente Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Recursos Humanos 2. Gerente Financiero Administrativo 3. Gerente de Automóvil 4. Gerente de Ramos Generales 5. Gerente de Seguros de Personas
5. Gerente de Corredurías	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Comercial 2. Gerente de Negocio Directo y Masivo 3. Sub gerente de Ramos Generales
6. Gerente de Negocio Directo y Masivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Comercial 2. Gerente de Corredurías 3. Sub gerente de Ramos Generales
7. Gerente General Regional SPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Comercial 2. Gerente de Corredurías 3. Gerente de Negocios Directo y Masivo
8. Coordinador Red Afecta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Corredurías 2. Gerente de Negocio Directo y Masivo 3. Gerente General Regional SPS
9. Coordinador de Negocios Regional La Ceiba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Corredurías 2. Gerente de Negocio Directo y Masivo 3. Gerente General Regional SPS
10. Gerente Financiero Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Recursos Humanos 2. Gerente Comercial 3. Gerente de Automóvil 4. Gerente de Ramos Generales 5. Gerente de Seguros de Personas
11. Gerente de Servicio al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Gerente General Regional SPS 3. Gerente de Operaciones 4. Sub Gerente de Ramos Generales 5. Gerente de Corredurías
12. Gerente de Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Gerente de SAC 3. Jefe de Tecnología
13. Contador General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Auditor Interno 3. Jefe Administrativo

14. Jefe Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Contador General 3. Auditor Interno
15. Gerente de Automóvil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Gerente Comercial 3. Gerente de Recursos Humanos 4. Gerente de Ramos Generales 5. Gerente de Seguros de Personas
16. Jefe de Suscripción y Emisión de Autos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Automóvil 2. Jefe de Reclamos Autos TGU
17. Jefe de Reclamos Autos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Automóvil 2. Jefe de Suscripción y Emisión Autos
18. Gerente de Ramos Generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Gerente Comercial 3. Gerente de Recursos Humanos 4. Gerente de Automóvil 5. Gerente de Seguros de Personas
19. Sub gerente de Ramos Generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Ramos Generales 2. Gerente de Corredurías 3. Gerente de Negocio Directo y Masivo
20. Jefe de Suscripción y Emisión Ramos Generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Ramos Generales 2. Sub gerente de Ramos Generales
21. Gerente de Seguros de Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Gerente Comercial 3. Gerente de Recursos Humanos 4. Gerente de Automóvil 5. Gerente de Ramos Generales
22. Jefe de Suscripción y Emisión de Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Seguros de Personas 2. Jefe de Gestión de SP 3. Jefe de Reclamos Médicos
23. Jefe de Gestión de Seguros de Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Seguros de Personas 2. Jefe de Suscripción y Emisión SP 3. Jefe de Reclamos Médicos
24. Jefe de Reclamos Médicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Seguros de Personas 2. Jefe de Suscripción y Emisión SP 3. Jefe de Gestión de SP
25. Jefe de Canales de Negocios SPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General Regional SPS 2. Gerente Correduría
26. Jefe de Cobranzas SPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General Regional SPS 2. Gerente de Operaciones
27. Gerente de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Financiero Administrativo 2. Gerente Comercial 3. Gerente de Automóvil 4. Gerente de Ramos Generales 5. Gerente de Seguros de Personas

ESCALA DE MEDICION ENCUESTA 1

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	ESCALA	PROMEDIO
Poder de decisión en temas importantes	Muy Alta	100% (81 - 100)	
	Alta	80% (61- 80)	
	Media	60% (41- 60)	
	Baja	40% (21- 40)	
	Muy baja	20% (1- 20)	
Nivel de responsabilidad: Financiera	Muy Alta	100% (81 - 100)	
	Alta	80% (61- 80)	
	Media	60% (41- 60)	
	Baja	40% (21- 40)	
	Muy baja	20% (1- 20)	
Nivel de responsabilidad: Manejo de información	Muy Alta	100% (81 - 100)	
	Alta	80% (61- 80)	
	Media	60% (41- 60)	
	Baja	40% (21- 40)	
	Muy baja	20% (1- 20)	
Nivel de especialización : técnica (Según el perfil de puesto)	Muy Alta	100% (81 - 100)	
	Alta	80% (61- 80)	
	Media	60% (41- 60)	
	Baja	40% (21- 40)	
	Muy baja	20% (1- 20)	
Nivel de especialización: aspectos vitales para el negocio y la rentabilidad.	Muy Alta	100% (81 - 100)	
	Alta	80% (61- 80)	
	Media	60% (41- 60)	
	Baja	40% (21- 40)	
	Muy baja	20% (1- 20)	
PROMEDIO FINAL			

CLASIFICACION DE PUESTOS CLAVES

CALIFICACION	ESCALA
GRADO 1. Muy Alta	91 - 100 %
GRADO 2. Muy Alta	81 - 90%