



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**PROPUESTA DE PLANES DE SUCESIÓN PARA
EL ÁREA DE RETAIL DE HONDA S.A**

Autor:

Leonardo Andre Salinas Molina

Director:

Mgt. Mónica Rodas Tobar

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Especial dedicatoria a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental durante todo transcurso de mi formación personal y académica.

A mis amigos/as, quienes han sido mis compañeros de trabajo durante todos estos años, aquellos que en los momentos más complicados supieron darme una mano y con su apoyo poder seguir avanzando en este camino.

A todas esas personas que de cierta forma han influenciado positivamente en mi vida y en mi rendimiento como un ser humano de bien ante la sociedad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que han sido parte de esta maravillosa etapa y trayecto en mi vida, en especial a mi directora de tesis Mgt. Mónica Rodas Tobar y a toda la junta académica de la carrera de Psicología Organizacional por todo el apoyo constante, quienes con su conocimiento y experiencia han logrado transmitir ese aprendizaje, ganas y valor para salir adelante en el ámbito tanto personal como profesional, así mismo agradecer a Honda S.A por abrirme las puertas y permitirme realizar mi trabajo de titulación en la empresa.

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el fin de elaborar una propuesta de planes de sucesión para el área de retail de Honda S.A, empleando distintas matrices de la consultora Alfredo Paredes y asociados.

En un inicio se eligió a un comité directivo de la organización para poder establecer los parámetros necesarios sobre la aplicación de la metodología, con la finalidad de brindarles una mayor confianza y control sobre el avance de la investigación.

Finalmente, se aplicaron las matrices a todos los cargos del área correspondiente y con la ayuda de los directivos se conformaron los planes de sucesión de acuerdo al organigrama establecido por la empresa con el objetivo de optimizar recursos humanos y materiales dentro de Honda S.A.

Palabras claves: Matrices, organigrama, recursos humanos, retail, planes de sucesión.

Mgt. Mónica Rodas (directora de tesis):

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mónica Rodas', is written over a light blue rectangular background.

ABSTRACT

This study was carried out to prepare a proposal for succession plans for the retail area of Honda S.A., using different matrices from the consulting firm Alfredo Paredes and associates. Initially, a steering committee of the organization was elected to establish the necessary parameters for applying the methodology, in order to provide them with greater confidence and control over the progress of the investigation. Finally, the matrices will be applied to all the positions of the corresponding area. With the help of the managers, the succession plans were formed according to the organization chart established by the company to optimize human and material resources within Honda S.A.

Keywords: Matrices, organization chart, human resources, retail, succession plans.

Translated by:



Leonardo Andrés Salinas Molina



Índice de contenidos

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
Índice de contenidos	VI
Índice de ilustraciones	VIII
Índice de gráficos:	VIII
Índice de anexos:	VIII
Capítulo 1	1
Marco teórico.....	1
1.1 Las Organizaciones y su impacto	1
1.1.1 La planeación y gestión en las organizaciones	2
1.2 Recursos humanos	2
• RH como función o departamento:.....	2
• Los RH como un conjunto de prácticas:.....	2
• Los RH como profesión.....	2
1.3 La Gestión del Talento Humano.....	2
1.3.1 Implicaciones de una eficiente gestión del Talento Humano	3
1.4 Subsistemas del Talento Humano.....	3
1.4.1 Provisión.....	4
1.4.2 Retención	4
1.4.3 Desarrollo	6
1.4.4 Evaluación	7
1.4.5 Organización.....	7
1.5 HONDA S.A.....	8
1.5.1 Filosofía corporativa de Honda (Ecuador).....	9
1.5.2 Organigrama de la empresa (sucursal Honda S.A Cuenca-Ecuador).	10
Capítulo 2	11
Metodología.....	11

2.1 Tipo de investigación.....	11
2.2 Objetivos.....	11
2.2.1 General.....	11
2.2.2 Específicos.....	11
2.3 Población	11
2.4 Instrumentos	11
2.4.1 Matriz de análisis del Head Count por Puesto.....	12
2.4.2 Matriz de identificación de Puestos Claves– Key Position	12
2.4.3 Matriz de ponderaciones.....	13
2.5 Procedimiento.....	15
2.6 Diagrama de flujo	15
Capítulo 3	17
Resultados.....	17
Conclusiones.....	32
Recomendaciones	33
Bibliografía.....	34
4.4 Anexos.....	36

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama del área de Retail de Honda S.A	10
Ilustración 2: Head count por Puesto	12
Ilustración 3: Puestos claves-key position	13
Ilustración 4: Matriz de ponderaciones	14
Ilustración 5: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Gerente comercial retail	18
Ilustración 6: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Coordinador de retail	19
Ilustración 7: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de supervisor zonal	20
Ilustración 8: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Administrador de local.....	21
Ilustración 9: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Asesor comercial.....	22
Ilustración 10: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Cajero	23
Ilustración 11: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Auxiliar de servicios	24
Ilustración 12: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Gestor de matriculación	25
Ilustración 13: Matriz de identificación de cargos críticos	26
Ilustración 14: Matriz de ponderaciones del Gerente de retail.....	27
Ilustración 15: Matriz de ponderaciones del Coordinador de retail	28
Ilustración 16: Matriz de ponderaciones del Supervisor zonal de retail	29
Ilustración 17: Matriz de ponderaciones del Administrador de local	30

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Diagrama de flujo	15
------------------------------------	----

Índice de anexos:

ANEXO N. 1 ENTRADA HONDA S.A.....	36
ANEXO N. 2 AREA ADMINISTRATIVA	36
ANEXO N. 3MODULO DE TALENTO HUMANO	36
ANEXO N. 4 GERENCIA HONDA S.A.....	36

Capítulo 1

Marco teórico

Introducción

El talento humano en la actualidad juega un papel fundamental en el desarrollo, funcionalidad y adaptabilidad de las organizaciones, por lo cual hay que darle la importancia necesaria para que las empresas puedan sacarle el máximo beneficio al recurso humano que poseen. La correcta gestión del talento humano es indispensable para el futuro de una organización sin lugar a duda, ya que sacando el máximo potencial de cada trabajador la empresa logrará optimizar recursos y adquirir una mayor productividad, lo cual se reflejará con mejores resultados y de esta manera cumpliendo a largo plazo con los objetivos planteados.

Invertir en el talento humano de una empresa, es una de las mejores estrategias para que la organización mejore en todos sus procesos. Es un área que ayuda al bienestar laboral, al desempeño y constante aprendizaje de los trabajadores, además de identificar el talento que cada persona tiene y poder aprovecharlo de la mejor manera; este departamento a su vez está conformado por subsistemas, los cuales actúan para administrar de manera eficiente el capital humano dentro de la organización.

1.1 Las Organizaciones y su impacto

(Chiavenato, 2011) Menciona que las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos, dichos objetivos están enfocados en alcanzar una situación deseada. Es así entonces, como se enfoca la racionalidad organizacional que se comporta de acuerdo con una racionalidad propia y vinculada con los medios, métodos y procesos que la organización considera y que le proporcionarían el logro de determinados objetivos.

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. (Chiavenato, 2019)

Según (Armas, Llanos, Traverso, 2017), una organización no puede crecer sin las personas, todas las actividades diseñadas mediante los planes de acción, dependen de las personas para ejecutarlas y alcanzar el éxito, siempre y cuando haya direccionado correctamente las actividades. Por otra parte, las personas dependen de las organizaciones donde laboran y lo hacen con el propósito para alcanzar sus objetivos personales, su desarrollo profesional, mantener una familia, valerse de un status y otras metas individuales.

Las sociedades se abastecen y obtienen prácticamente todo lo que requieren a través del accionar de las distintas organizaciones que la conforman, ya sea empresas con o sin fines

de lucro, por lo tanto, son de suma importancia ya que contribuyen al desarrollo de las personas. Si una organización fluye de manera correcta y opera adecuadamente, impactará de manera positiva no solo en las personas que la conforman si no en la sociedad.

1.1.1 La planeación y gestión en las organizaciones

Una organización que toma decisiones improvisadas y que es incapaz de anticipar los cambios, se percibe como una empresa inestable. En cambio, una compañía que puede demostrar que está preparada para eventos futuros refleja solidez en el mediano y largo plazo. Por ello, la planeación es quizás el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección de la misma. El plantear un proceso estructurado que defina el camino a seguir, garantiza en gran medida el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio. (Gobierno Corporativo Mexicano, 2010)

Una planificación eficaz por parte de las organizaciones en los distintos procesos, es un punto fundamental si se quiere hablar de éxito a mediano y largo plazo, aquellas que gestionan de buena manera sus recursos disponibles (humanos, tecnológicos, etc.) son mucho más productivas que aquellas que no se preocupan por tener una planificación a futuro, viéndose afectadas tarde o temprano por el manejo inadecuado de sus recursos.

1.2 Recursos humanos

El término recurso humano o administración de recursos humanos tiene tres significados según Chiavenato (2019):

- **RH como función o departamento:** En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
- **Los RH como un conjunto de prácticas:** Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
- **Los RH como profesión:** Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.

1.3 La Gestión del Talento Humano

La gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente, buscando el desarrollo y mejora de la capacidad intelectual y emocional del

trabajador, donde se produce conocimientos tanto individual como empresarial que amplían los horizontes de la persona hasta la creación e innovación de nuevos productos. (Poveda, 2014)

En palabras de Chiavenato (2008): “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

Por otra parte (Carrera, 2016), menciona que administrar una organización implica ejecutar acciones en el momento adecuado y oportuno mediante la integración y coordinación de recursos humanos y materiales disponibles con el fin de cumplir los objetivos estratégicos establecidos de forma eficaz y eficiente.

Con frecuencia se ha señalado que la gestión del talento supone una ventaja competitiva esencial en el entorno actual. Así se ha señalado que la fuente de ventaja competitiva más sólida se encuentra en las personas que forman la organización. Por consiguiente, una de las formas más efectivas de asegurar dicha ventaja competitiva es utilizar del mejor modo posible los conocimientos, capacidades, habilidades, talentos y otros valores de la organización. Las organizaciones que saben optimizar el conocimiento contenido en ellas estarán en mejores condiciones de adaptarse a su entorno. Asimismo, las personas que consiguen descubrir y desarrollar su talento tendrán un mayor bienestar. (Palací, Bernabé, 2013)

1.3.1 Implicaciones de una eficiente gestión del Talento Humano

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. (Prieto, 2013)

Las empresas más exitosas, se caracterizan por la búsqueda constante para reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias, pues de lo contrario la empresa no tendrá oportunidad para sobrevivir a la competencia. (Mendez, 2016)

1.4 Subsistemas del Talento Humano

Según (Chiavenato, 2011) los subsistemas del talento humano en una organización son los siguientes:

1.4.1 Provisión

El objetivo de este subsistema es efectuar la provisión de recursos humanos para cubrir con los requerimientos de los demás sistemas de la empresa. Se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Este subsistema funciona por:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Contratación
4. Inducción
5. Orientación
6. Seguimiento

Proceso básico para el reclutamiento de personal:

- Paso 1: Definir el cargo a ocupar
- Paso 2: Definir el perfil del candidato
- Paso 3: Hacer pública la oferta laboral
- Paso 4: Filtrar a los candidatos
- Paso 5: Entrevistar a los postulantes y otros filtros de selección
- Paso 6: Evaluación de resultados y selección del ganador

La provisión a su vez tiene subprocesos en los cuales se encuentran: la investigación, el reclutamiento, la selección y la integración. Donde reclutar recursos humanos (fuentes internas o externas), en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento). Criterios de selección de recursos humanos y estándares altos de calidad para la admisión, aptitudes físicas, intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros a la organización.

1.4.2 Retención

Remuneración y compensaciones

- Sueldos y salarios: Corresponde al manejo de la nómina de la empresa y que los pagos se efectúen en las fechas acordadas.
- Horas extras: El pago obligatorio que se debe efectuar por el trabajo adicional realizado correspondiente a la ley en vigencia.
- Beneficios sociales: Apoyo que reciben los trabajadores por la prestación de sus servicios, es uno de los elementos que le permite a la empresa atraer y mantener los recursos humanos que necesita y al empleado sentirse a gusto y motivado en la organización.

- Higiene y seguridad laboral: Conjunto de procedimientos que posee la empresa para la prevención y protección de los miembros de la organización ante riesgos en el trabajo.

Planes de beneficios sociales: Compensación a los trabajadores por el tiempo de servicio, vacaciones y descansos remunerados, gratificaciones, participación de utilidades, seguro de vida de ley.

Objetivo de la seguridad industrial: La seguridad tiene por objeto establecer medidas de prevención de los accidentes y enfermedades del trabajo, tendientes a desarrollar que las prestaciones se desarrollen en condiciones higiene y medio ambiente adecuado para los trabajadores.

Relaciones laborales

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociados al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores tales como ascensos, transferencias y separaciones por jubilación.

Dentro del subsistema de mantenimiento, se encuentran los planes de sucesión, ya que este enfoque trata de mantener a las personas en el lugar de trabajo, en su conservación para el bien de la organización y de la persona misma, utilizando de la mejor manera los recursos disponibles para su mayor aprovechamiento y mejores resultados.

Planes de sucesión

Las organizaciones que invierten en el personal logran obtener mejores resultados y mayores ganancias debido a que desarrollan a los mismos, de tal manera que su desempeño sea regido a las exigencias y necesidades de la empresa; no se trata de ahorrar costos, manejándose con personas que hagan lo que deben hacer y seguir órdenes estrictas; al contrario, se debe poseer personal que se preocupe por realizar su trabajo de mejor manera, un trabajo de calidad, orientado a los resultados, al buen servicio, un personal proactivo que sepa lo que hace, la razón de hacerlo y cómo hacerlo. En las organizaciones las personas necesitan desarrollarse de acuerdo a su talento y a su área para alcanzar el grado óptimo de desempeño y cumplir con los objetivos de la institución.

Las empresas actuales deben tener en cuenta la fuerza y la influencia que los factores socioculturales tienen dentro del ámbito laboral, los llamados baby-boomers (generación 1960-1975) se jubilarán antes de lo esperado y esto implica remplazarlos, los trabajadores más jóvenes no consagran su vida laboral a una sola empresa, son volátiles y están siempre dispuestos a asumir responsabilidades y nuevos retos, siendo para ellos las compensaciones de gran valor; la competitividad por el talento se ha globalizado y las empresas lo pelean, afectan también los cambios en la economía local y global. He aquí la importancia de establecer un plan de sucesión que permita a las empresas estar preparadas para cambios inesperados ya sea de factor interno o externo. (Perdomo, 2013)

“Cuando en las organizaciones se busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de sus operaciones a través del tiempo, se desarrollan los planes de sucesión, que permiten identificar, seleccionar y desarrollar a sus futuros líderes” (Ayala, 2013).

(Medina, 2018) Indica que las organizaciones deben contar con políticas de formación que atraigan a sus colaboradores. Es como se crea la herramienta conocida como plan de sucesión. El proceso de sucesión mantiene una dinámica empresarial y asegura la permanencia del negocio. Todo esto impacta a la motivación de los empleados y así obtener resultados reales de productividad y retención de talentos.

Planes de sucesión y su importancia en las organizaciones

Los procesos estratégicos que permiten brindar retención, crecimiento y continuidad de la organización en el largo plazo, tienen como objetivo principal preparar a la organización en caso de que algún empleado que ocupa una posición crítica decida retirarse, y que éste, pueda ser sustituido efectivamente por otro, con la competencia y experiencia que asegure la estabilidad en la organización; para esto es necesario haber identificado antes los cargos críticos. (Da Costa, Trujillo, Trigoso, De Oliveira, 2019)

Tener un buen plan de sucesión no solamente le da continuidad a la organización a través del tiempo, sino que la posiciona como una empresa única, la cual se interesa por su valor y potencial humano y se preocupa por retenerlo y desarrollarlo, garantizando la continuidad y mejora del nivel de eficiencia dentro de la organización, reduciendo significativamente la rotación de personal, la contratación externa y la desmotivación laboral. (Perdomo, Montenegro, 2013)

1.4.3 Desarrollo

Capacitación y entrenamiento

Se lleva a cabo el respectivo diagnóstico y planeación de la inducción, la capacitación y el entrenamiento, así como el posterior desarrollo del talento de la persona dentro de la organización. Se da un mejoramiento y cualificación de las personas de acuerdo a las necesidades demostradas en el trabajo. Se hace uso de mecanismos o herramientas para la autorrealización de las personas y que de esta manera puedan desenvolverse de manera más eficiente, esto relacionado directamente al desarrollo organizacional del individuo dentro del ámbito laboral.

Aplicación de distintas estrategias de cambio con base en las potencialidades y amenazas del entorno, de igual manera el uso de políticas orientadas al mejoramiento de la comunicación organizacional y el clima laboral.

Perfeccionamiento a mediano y largo plazo de los recursos humanos disponibles; así como el diagnóstico y programación de la preparación y renovación constantes de los recursos humanos.

1.4.4 Evaluación

Banco de datos

Registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles.

Sistemas de información

Medios y vías de información adecuados para las decisiones sobre recursos humanos.

Evaluación de los recursos humanos

Criterios de evaluación y de adecuación permanentes de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

1.4.5 Organización

Es el proceso de organización de recursos humanos, este abarca la integración de los nuevos miembros a la organización. El análisis de cargo se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, este también determina cuales son los requisitos ya sean: físicos e intelectuales, que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado en el cargo.

Abastecimiento de personal

Según Chiavenato (2007): Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Evaluación de desempeño

Se la define como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Tiene por objetivo evaluar de manera profunda el comportamiento funcional del subordinado, localizar las causas de sus actos y establecer perspectivas de común acuerdo con la persona evaluada.

Métodos de evaluación del desempeño:

- 1) Evaluación 360°
- 2) Evaluación por parte de los iguales
- 3) Evaluación por parte de los subordinados

- 4) Autoevaluación
- 5) Seguimiento informático
- 6) Evaluación por parte de los superiores
- 7) Evaluación por parte de los clientes

Planeación

Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y su ubicación dentro de la organización.

A continuación, se describe a la empresa Honda S.A, desde sus inicios y su evolución hasta la actualidad, ya que es la organización donde se llevará a cabo el proceso de planes de sucesión.

1.5 HONDA S.A

Antecedentes de Honda

Honda se inició en Japón, el 24 de septiembre de 1948, con sus fundadores Soichiro Honda y Takeo Fujisawa, basaron su sueño en una filosofía que tiene como aspectos principales el respeto a las personas y algo que denominaron “*las tres alegrías*” que son: la alegría de crear, la alegría de vender y la alegría de comprar. Para Saichiro Honda el éxito estaba en la descentralización del poder, es decir que en cada región donde se ubicara alguna sucursal podía ser independiente en cuanto a toma de decisiones. Es así, como desde los inicios de Honda, esta filosofía ha constituido la estructura sobre la que se construyen todos los métodos y sistemas de la compañía. Soichiro Honda estaba profundamente convencido que lo fundamental para el éxito de una empresa son las buenas ideas, y las buenas ideas salen de las personas con talento y con ello el desarrollo propio de nuevos conceptos para las nuevas generaciones de productos Honda. Actualmente la empresa se encuentra en 150 países alrededor de todo el mundo, siendo un gran referente de venta y distribución de vehículos motorizados.

Fuente: Página oficial de Honda en español, “el comienzo de un sueño”.

Indumot S.A

La distribución de la marca Honda inicia el 14 de abril de 1977 con el nombre de Industrias Motorizadas INDUMOT S.A., cuya principal actividad era ensamblar motocicletas, además de realizar actividades de importación y comercialización de las mismas. En los años noventa se obtiene la distribución exclusiva de la marca Honda para el Ecuador específicamente en motocicletas. En junio del año 2009 el presidente ejecutivo de la compañía reactiva el área comercial de INDUMOT, por lo tanto, todo el personal de la división de motocicletas pasó a formar parte de la empresa reactivada, la misma que únicamente se especializaría en la comercialización de motocicletas y productos de fuerza de la marca HONDA.

- ❖ Honda S.A está establecido en el Ecuador por el Grupo Corporativo Eljuri desde hace 42 años, y cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato con la venta de repuestos y servicio técnico.

Fuente: Entrevista a Sabina Ríos, asistente de talento humano de Honda S.A

1.5.1 Filosofía corporativa de Honda (Ecuador)

Misión

Soñamos con facilitar una movilidad segura a través de la mejor red comercial, con una oferta de productos y servicios innovadores y de calidad.

Visión

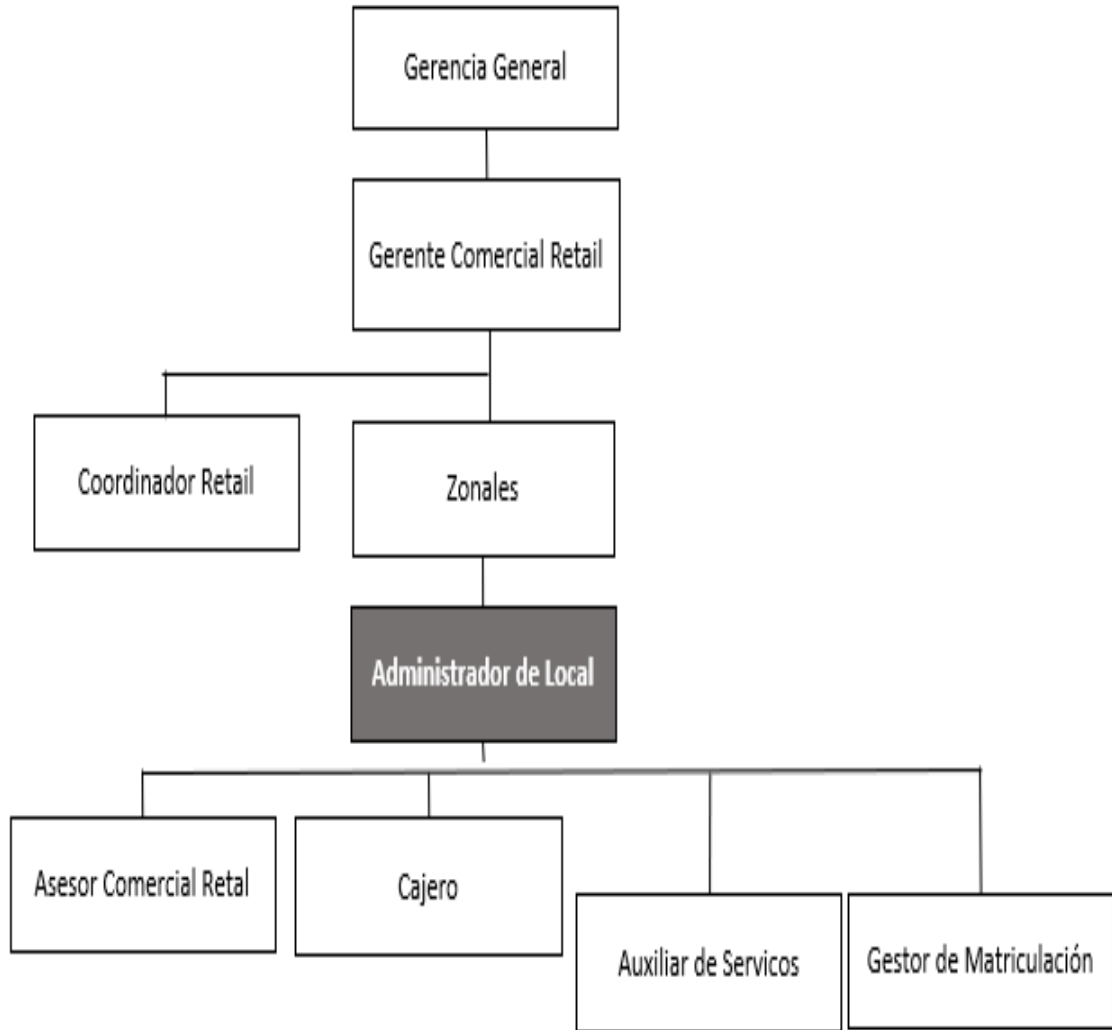
Al 2024 seremos líderes del mercado de motos y productos de fuerza en Ecuador por nuestros niveles de eficiencia e innovación, impulsados por un equipo de colaboradores profesional y altamente motivado.

Valores

- Puntualidad: Tan solo un minuto después ya es tarde
- Proactividad: siempre con actitud activa ante cualquier situación.
- Honradez: Todo recurso de la empresa pertenece a la misma.
- Trabajo con pasión: no solo nos ponemos la camiseta, la sudamos.
- Humildad y gratitud: siempre agradecidos por la oportunidad brindada.
- Respeto: trata a tu equipo como te gusta que te traten.
- Liderar con el ejemplo: un verdadero líder debe ser capaz de cumplir lo que exige.

1.5.2 Organigrama de la empresa (sucursal Honda S.A Cuenca-Ecuador).

Ilustración 1: Organigrama del área de Retail de Honda S.A



Fuente: Material de Mgt. Magaly Guerrero, jefa de recursos humanos de Honda S.A

Capítulo 2

Metodología

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo en este proyecto de tesis es de tipo cuantitativa al hacer uso de las distintas matrices establecidas, en la que se deben obtener ciertos puntajes y posterior a esto, valorar y describir cada puntuación obtenida por parte del sujeto. Es una investigación de tipo descriptiva, ya que se explicarán las matrices propuestas de acuerdo a la obtención de los resultados que arroje la misma. Por último, se manejará una metodología de tipo transversal ya que se aplicará el instrumento a un determinado grupo de personas en un momento dado.

2.2 Objetivos

2.2.1 General

- Elaborar una propuesta de planes de sucesión para el área de Retail de Honda.

2.2.2 Específicos

- Identificar los puestos claves, altos potenciales y las rutas en el organigrama de la organización
- Validar los planes de sucesión con los directivos de la organización.

2.3 Población

La población con la que se llevará a cabo la presente tesis, corresponde a todo el departamento de “Retail” de Honda S.A, es decir, a los 8 cargos del área que corresponden a 32 trabajadores en su totalidad, tomando en cuenta que la organización cuenta con 4 sucursales en la ciudad de Cuenca.

2.4 Instrumentos

Se aplicó las matrices propuestas por la consultora Alfredo Paredes y asociados:

- I. Matriz de análisis del Head Count por Puesto.**
- II. Matriz de identificación de Puestos Claves– Key Position**
- III. Matriz de ponderaciones de cargos críticos**

- A continuación, se describe a detalle la metodología de las matrices.

2.4.1 Matriz de análisis del Head Count por Puesto.

- **Descripción:** Tiene el objetivo de valorar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

Ilustración 2: Head count por Puesto

FORMULARIO DE PLANTILLAS MÍNIMAS								
ACTIVIDAD	TEMPORALIDAD			Cantidad de operaciones por frecuencia	Tiempo por operaciones (minutos)	Tiempo total (min/mes)	Horas/mes	Observaciones
	Frecuencia	Semanal	Valor					
<p>ACTIVIDAD: Contiene la descripción de las actividades descritas en el Manual de Perfiles de Puesto.</p> <p>FRECUENCIA: AL MENOS UNA VEZ POR SEMANA, QUINCENAL, MENSUAL, BIMENSUAL, TRIMESTRAL, CUATRIMESTRAL, SEMESTRAL, ANUAL. Contiene la frecuencia en la que se realiza dicha actividad. En el caso de ser al menos una vez por semana, se debe registrar el número de días durante esa semana.</p> <p>TRANSACCIONES, CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA: Contiene la información del número de veces que se ejecuta la actividad en la frecuencia establecida.</p> <p>TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS): Detalle del tiempo en minutos que se demora en ejecutar la actividad una sola vez.</p> <p>TIEMPO TOTAL (MIN/MES): Contiene la estimación del tiempo en minutos que lleva ejecutar la actividad en un mes de acuerdo a la siguiente fórmula:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> $TIEMPO\ TOTAL\ (MIN/MES) = FRECUENCIA * CANTIDAD\ DE\ OPERACIONES\ POR\ FRECUENCIA * TIEMPO\ POR\ OPERACIÓN\ (MINUTOS) * 4,33.$ </div> <p>El factor 4,33 es el resultado de dividir las 52 semanas calendario que tiene un año para 12 meses.</p> <p>HORAS / MES: Contiene la información del tiempo que toma ejecutar una actividad expresada en horas durante un mes, es el resultado de dividir TIEMPO TOTAL (MIN/MES) para 60 minutos.</p>								

- La aplicación del proceso de head Count consiste en analizar los cargos y su área de ubicación geográfica en caso de que lo requiera, luego seleccionamos a los informantes claves para determinar el cronograma de levantamiento de tiempos. Posterior a ello realizamos la convocatoria y coordinación logística para el levantamiento de información, luego levantamos y validamos la información. El objetivo es llegar a estimar el tiempo total y el número de personas ideales para el cargo.

2.4.2 Matriz de identificación de Puestos Claves– Key Position

- **Descripción:** Cuyo fin es el de lograr determinar la relevancia del cargo y la importancia de las actividades que realiza la persona.

Ilustración 3: Puestos claves-key position

	RELEVANCIA	IMPACTO	CONSECUENCIA DE ERROR	FORMACIÓN ESPECIALIZADA
GRADO	Indica el grado de relación con la estrategia, el desempeño o los factores críticos de éxito de la organización o del proceso	Identifica el impacto sobre los resultados y nivel de satisfacción de clientes internos y/o externos	Indica las consecuencias por no ejecutar las actividades del puesto o un incorrecto desempeño en las mismas.	Indica el grado de especialización que se requiere para el desempeño del puesto
10	Máxima relación con estrategia /desempeño / de la empresa o del proceso	Máximo impacto: Máxima afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima exigencia profesional: Para el desempeño de la posición se requiere de formación especializada de alto nivel que el ocupante debe poseerla antes de ocupar el puesto
8	Alta relación con estrategia /desempeño /de la empresa o del proceso	Alto impacto: Alta afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta exigencia profesional: Para el desempeño de la posición se requiere de formación especializada de alto nivel que puede ejecutarse al momento de ocupar la posición
6	Moderada relación con estrategia /desempeño / de la empresa o del proceso	Impacto moderado: Moderada afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Moderada exigencia profesional: Para el desempeño de la posición se requiere de formación que no tiene el carácter de especializada
4	Poca relación con estrategia /desempeño / de la empresa o del proceso	Impacto menor: Mínima afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Poca exigencia profesional: Para el desempeño de la posición se requiere de capacitación en aspectos que pueden brindarse al momento de ocupar la posición
2	Ninguna relación con estrategia /desempeño / de la empresa o del proceso	Impacto mínimo: Poca o ninguna incidencia en resultados del proceso o empresa, así como, en el nivel de satisfacción de clientes internos y/o externos	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Ninguna exigencia profesional: Para el desempeño de la posición NO se requiere de formación especializada

Pasos a seguir:

- El 1er paso es definir criterios evaluativos para la selección de los colaboradores que serán parte del comité evaluador (responsable de talento humano, responsable jerárquico alto del área del cargo analizado y un responsable del área financiera).
- Luego aplicamos la matriz a cada cargo partiendo de la relevancia, impacto, consecuencia de error, formación especializada, esta deberá tener una ponderación que en su totalidad llegue al 100%.

2.4.3 Matriz de ponderaciones

Descripción: Tiene el objetivo de valorar diferentes factores de un cargo con distintos tipos de evaluación para determinar en qué aspectos la persona debe mejorar o son necesarios para ejercer determinado cargo.

Ilustración 4: Matriz de ponderaciones

TIPO DE EVALUACIÓN	Peso del Tipo de Evaluación (PI /SPI)	FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	PONDERACIÓN FINAL
PERFIL DURO	14%	FORMACIÓN	57%	8%
		EXPERIENCIA	29%	4%
		CAPACITACIÓN	14%	2%
COMPETENCIAS COGNITIVAS	23%	APTITUD VERBAL	20%	5%
		APTITUD NUMÉRICO	10%	2%
		CAPACIDAD ANALÍTICA	16%	4%
		RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	27%	6%
		RAZONAMIENTO INDUCTIVO	27%	6%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	20%	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	43%	9%
		TRABAJO EN EQUIPO	22%	4%
		HABILIDADES INTERPERSONALES	35%	7%
COMPETENCIAS EMOCIONALES (PERSONALIDAD)	9%			9%
DESEMPEÑO	24%			24%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	9%			9%
SUMATORIA PORCENTAJE DE INFLUENCIA (SPI)	100%			100%

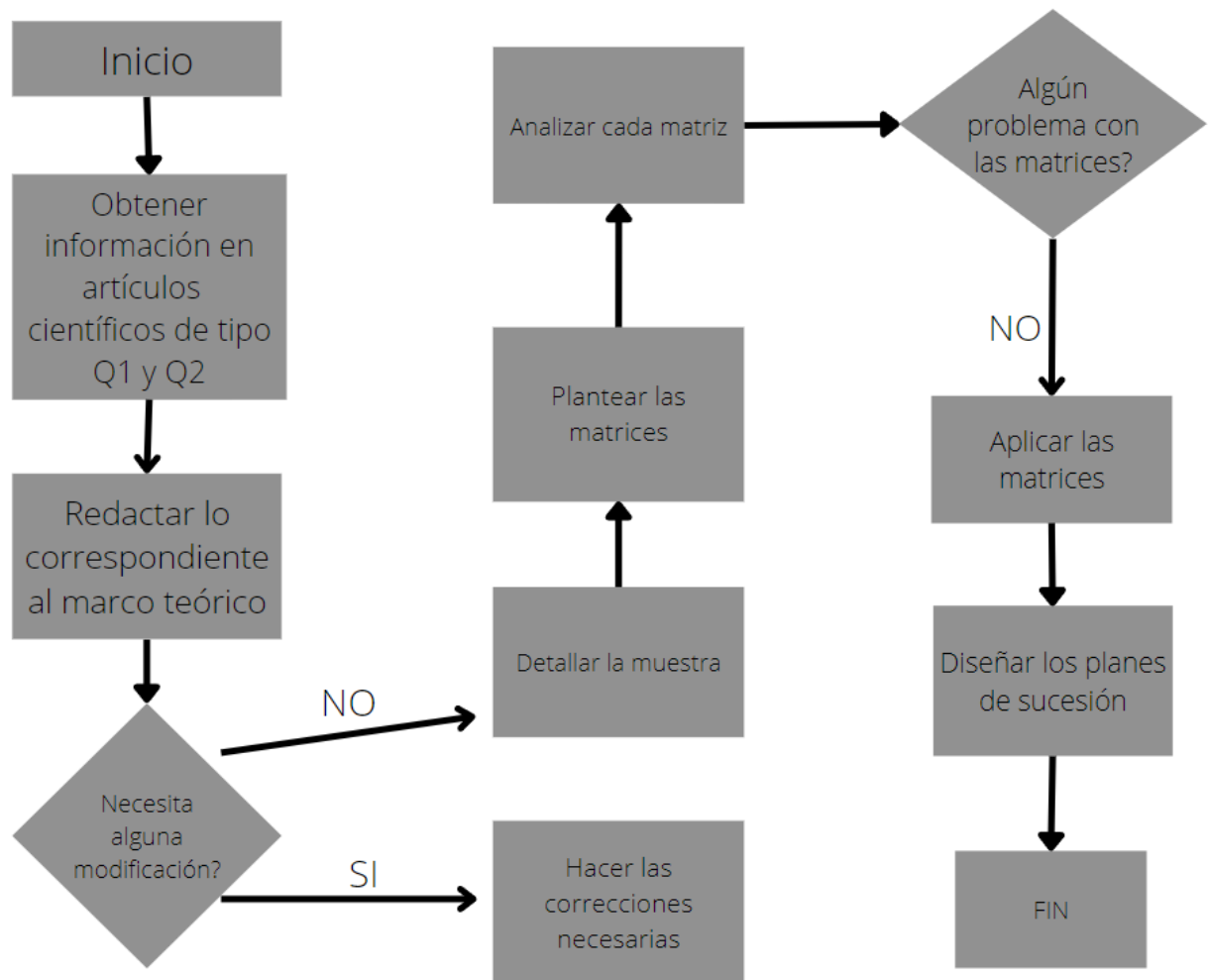
- El primer paso es revisar el MPC de cada cargo a evaluar, para que de acuerdo a las descripciones de cada cargo se pueda ir completando la matriz empezando por el perfil duro, competencias cognitivas, competencias conductuales, competencias emocionales, desempeño y finalmente valorar las competencias universales, posterior a esto confirmar que la sumatoria porcentual de un total de 100% para validar la información recolectada.

2.5 Procedimiento

La información recolectada en la organización será tabulada en matrices elaboradas en la plataforma Microsoft Excel.

2.6 Diagrama de flujo

Gráfico 1: Diagrama de flujo



- **Descripción del gráfico:**

- 1) Obtener información en artículos científicos de tipo Q1 y Q2**

Recolectar la información necesaria de artículos de alto impacto (Q1 y Q2) para poder llevar a cabo la elaboración del marco teórico.

- 2) Redactar lo correspondiente al marco teórico**

Posterior a la extracción de información de los artículos, se empezó con la redacción del marco teórico, el cual consta de información de calidad y certificada en los distintos temas y subtemas que se trataron.

- 3) Detallar la muestra**

La muestra seleccionada fue establecida por necesidad de la misma empresa, posterior a esto se recolectó la información necesaria sobre esta área en donde se llevó a cabo el proceso correspondiente.

- 4) Plantear las matrices**

Las matrices propuestas según la metodología de Alfredo Paredes y asociados establecidas en Microsoft Excel con las ponderaciones establecidas por el comité designado.

- 5) Analizar cada matriz**

Revisar que las matrices estén totalmente adecuadas y listas para la aplicación a los cargos correspondientes al área de retail de la organización.

- 6) Aplicar las matrices**

Conjuntamente con los trabajadores pertenecientes a la muestra establecida, ir aplicando las matrices acordes e ir obteniendo todos los datos necesarios.

- 7) Diseñar los planes de sucesión**

Identificar los puestos claves y diseñar las rutas de sucesión de acuerdo al organigrama de la empresa.

Capítulo 3

Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de la metodología de matrices aplicada.

Planes de sucesión para el área de retail de Honda S.A

A continuación, se describen los resultados de todas las matrices aplicadas en el departamento de retail:

- Matriz para el análisis del Head-Count por puesto.

Cargo: Gerente de retail

Ilustración 5: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Gerente comercial retail

		UNIDAD ADMINISTRATIVA		HONDA S.A			
		DESIGNACIÓN DEL PUESTO		Gerente comercial retail			
		CIUDAD / ZONA:		CUENCA			
		FECHA:		15-nov			
ACTIVIDAD	FRECUENCIA (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, MENSUAL, TRIMESTRAL, SEMESTRAL, ANUAL)	CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA	TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES
Analizar los indicadores de gestión	6	#N/D	2	120	6240	104,0	
Comparar los resultados	6	#N/D	1	160	4160	69,3	
Citar a los jefes de agencia para conocer la planificación diaria de las ventas	6	#N/D	4	15	1560	26,0	
Revisar los resultados diarios de ventas.	6	#N/D	1	60	1560	26,0	
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO						225,3	
IDEAL						1,41	
MAXIMO						1,76	
PROMEDIO						1,58	

Análisis: Los resultados de la matriz indican que el promedio de personas ideales para el cargo de Gerente comercial de retail corresponde a 1 sola persona, por lo cual el análisis de Head Count coincide con lo establecido por la empresa.

Cargo: Coordinador de retail

Ilustración 6: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Coordinador de retail

		UNIDAD ADMINISTRATIVA		HONDA S.A					
		DESIGNACIÓN DEL PUESTO		Coordinador retail					
		CIUDAD / ZONA:		CUENCA					
		FECHA:		8-dic					
ACTIVIDAD	FRECUENCIA (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, MENSUAL, TRIMESTRAL)	CANTIDAD DE OPERACIONES	TIEMPO POR OPERACIÓN	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES		
Revisar el trafico en piso diario (frecuencia de clientes)	6	#N/D	1	150	3900	65,0			
Revisar el trafico en digital diario	6	#N/D	1	120	3120	52,0			
Verificar los potenciales clientes por parte de los vendedores	6	#N/D	1	60	1560	26,0			
Verificar la facturación diaria	6	#N/D	1	120	3120	52,0			
						TIEMPO TOTAL DEL PROCESO	195,0		
						IDEAL	1,22		
						MAXIMO	1,52		
						PROMEDIO	1,37		

Análisis: La matriz muestra que el promedio de personas idóneas para el cargo de Coordinador de retail es de 1 sola, por lo tanto, coincide con lo establecido por la organización, mostrando un ideal de 1,22 y un máximo de 1.52 personas para el cargo, podemos determinar que el análisis de HeadCount concuerda con lo planteado por la empresa.

Cargo: Supervisor zonal

Ilustración 7: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de supervisor zonal

		AD ADMINISTRA		HONDA S.A			
		NIMACIÓN DEL PI		Supervisor zonal			
		CIUDAD / ZONA:		CUENCA			
		FECHA:		21-dic			
ACTIVIDAD	FRECUENCIA (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, MENSUAL, TRIMESTRAL, SEMESTRAL, ANUAL)	CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA	TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES
Verificar una correcta presentación del punto de venta	3	#N/D	1	45	585	9,8	
Revisar la planificación diaria de gestión de ventas	6	#N/D	1	120	3120	52,0	
Revisar la ejecución de la planificación diaria	6	#N/D	1	120	3120	52,0	
Evaluar los resultados	1	#N/D	1	210	310	15,2	
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO						128,3	
IDEAL						0,81	
MAXIMO						1,01	
PROMEDIO						0,31	

Análisis: La matriz refleja la necesidad de tener 1 persona en este cargo por cada sucursal existente, en total serían 4 supervisores zonales ya que la empresa cuenta con 4 sucursales en Cuenca. El análisis de Head Count coincide con el planteamiento de la organización.

Cargo: Administrador de local

Ilustración 8: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Administrador de local

EMPRESA ADMINISTRATIVA		HONDA S.A.					
NOMBRE DEL PUESTO		Administrador de local					
CIUDAD / ZONA:		CUENCA					
FECHA:		10-ene					
ACTIVIDAD	FRECUENCIA (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, MENSUAL, TRIMESTRAL, SEMESTRAL, ANUAL)	CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA	TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES
Revisar un check list con todos los parametros para abrir un local	1	#N/D	1	20	87	1,4	
Gestionar una reunión de arranque con los vendedores	6	#N/D	1	25	650	10,8	
Revisar los negocios a la fecha y revisión de los prospectos.	6	#N/D	3	150	11700	195,0	
Dar seguimiento de la facturación diaria.	6	#N/D	1	240	6240	104,0	
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO						311,3	
IDEAL						1,95	
MAXIMO						2,43	
PROMEDIO						2,19	

Análisis: La matriz indica que la organización debe tener el ideal de 2 personas en cada local comercial, sin embargo, se debe tomar en cuenta el flujo de venta de cada local para considerar si es necesario 1 o 2 trabajadores en el cargo, de esta manera considerar si se deben evaluar con indicadores de gestión o analizar la posibilidad de quedarse con 1 sola persona (la más eficiente) y al otro trabajador reubicarlo en otro cargo organizacional optimizando recursos humanos.

Cargo: Asesor comercial

Ilustración 9: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Asesor comercial

UNIDAD ADMINISTRATIVA		HONDA S.A.						
NOMINACIÓN DEL PUESTO		Asesor comercial retail						
CIUDAD / ZONA:		CUENCA						
FECHA:		17-ene						
ACTIVIDAD	FRECUENCIA (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, MENSUAL, TRIMESTRAL, SEMESTRAL, ANUAL)	CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA	TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES	
Asesorar al cliente con calidad, dando una solución efectiva a sus necesidades (comerciales, postventa).	6	#N/D	14	60	21840	364,0		
Coordinar y verificar la entrega y despacho del producto, generando los registros requeridos.	6	#N/D	4	120	12480	208,0		
Preservar los productos para mantenerlos en buen estado	3	#N/D	12	30	4680	78,0		
Verificar disponibilidad de los productos a ofertar a los clientes.	3	#N/D	2	30	780	13,0		
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO						663,0		
IDEAL						4,14		
MAXIMO						5,18		
PROMEDIO						4,66		

Análisis: La presente matriz refleja que para el cargo de asesor comercial se necesita un ideal de 4 personas por sucursal, teniendo un total de 16 asesores comerciales en el área de retail, sin embargo, el análisis de HeadCount no concuerda con la realidad de la empresa que cuenta con 20 trabajadores en este cargo, por tanto debemos analizar el flujo de venta de cada lugar para ver si es posible reubicar a las personas y evaluar a los trabajadores para situarlos en otras obligaciones laborales.

Cargo: Cajero

Ilustración 10: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Cajero

ACTIVIDAD		FRECUENCIA A (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, MENSUAL, TRIMESTRAL)	CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA	TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES
Cobrar y formalizar la venta verificando documentos de respaldo necesarios.		6	#N/D	6	90	14040	234,0	
Realizar los movimientos de ingreso y egreso de caja, cierre y cuadre diario.		6	#N/D	6	60	9360	156,0	
Cancelar facturas		1	#N/D	3	20	260	4,3	
Promocionar ofertas disponibles de la empresa a los clientes con el fin de maximizar las ventas		6	#N/D	8	15	3120	52,0	
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO							446,3	
IDEAL							2,79	
MAXIMO							3,49	
PROMEDIO							3,14	

Análisis: Los resultados de esta matriz arrojan que para el cargo de cajero se necesita un ideal de 3 personas por local comercial, es decir 12 personas en este cargo tomando en cuenta todas las sucursales, coincidiendo el análisis de HeadCount con la realidad organizacional de la empresa.

Cargo: Auxiliar de servicios

Ilustración 11: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Auxiliar de servicios

		DAD ADMINISTRAT		HONDA S.A					
		MINACIÓN DEL PUI		Auxiliar de servicios					
		CIUDAD / ZONA:		CUENCA					
		FECHA:		2-feb					
ACTIVIDAD	FRECUENCIA (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, MENSUAL, TRIMESTRAL,	CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA	TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES		
Mantener el estándar de limpieza y arreglo.	6		6	90	14040	234,0			
Realizar las tareas de mensajería designadas: depósito de cheques, entrega de facturas, entrega de documentos a empresas aseguradoras, pago de servicios básicos, entre otras.	6		#N/D	4	60	6240	104,0		
Brindar información y atención al cliente.	6		#N/D	2	30	1560	26,0		
Control de llaves, apertura y cierre de puertas e instalaciones	6		#N/D	6	15	2340	39,0		
						TIEMPO TOTAL DEL PROCESO	403,0		
						IDEAL	2,52		
						MAXIMO	3,15		
						PROMEDIO	2,83		

Análisis: La matriz correspondiente al cargo de auxiliar de servicios indica que se necesitan 3 personas para el cumplimiento eficiente de sus funciones laborales, sin embargo, se debe tomar en cuanto la sucursal para considerar 1 persona más o 1 menos dependiendo la necesidad organizacional la cual está relacionada con el flujo de clientes.

Cargo: Gestor de matriculación

Ilustración 12: Análisis del Head-Count por puesto, cargo de Gestor de matriculación

UNIDAD ADMINISTRATIVA		HONDA S.A					
MATRICULACIÓN DEL PUESTO		Gestor de matriculación					
CIUDAD / ZONA:		CUENCA					
FECHA:		15-feb					
ACTIVIDAD	FRECUENCIA (SEMANAL)	FRECUENCIA (QUINCENAL, TRIMESTRAL, SEMESTRAL, ANUAL)	CANTIDAD DE OPERACIONES POR FRECUENCIA	TIEMPO POR OPERACIÓN (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL (MIN / MES)	HORAS / MES	OBSERVACIONES
Realizar la matriculación en la entidad de tránsito correspondiente	3		#N/D	3	120	4680	78,0
Revisar el estado del vehículo correspondiente	3			3	120	4680	78,0
Trasladar el vehículo a la agencia de tránsito para su debido proceso.	3			3	60	2340	39,0
Recibir y revisar la documentación para la matriculación	3		#N/D	3	60	2340	39,0
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO						78,0	
IDEAL						0,49	
MAXIMO						0,61	
PROMEDIO						0,55	

Análisis: Los resultados de esta matriz muestran que lo ideal en este cargo corresponde a 1 sola persona de acuerdo a la realidad organizacional, por tanto, coincide el análisis HeadCount realizado con lo establecido por la empresa.

- Matriz para la identificación de cargos críticos

Ilustración 13: Matriz de identificación de cargos críticos

CRITERIOS DE ANÁLISIS		Relevancia	Impacto	Consecuencia de Error	Formación Especializada	Ponderación	Calificación
AREA	CARGO	30%	20%	30%	20%		100%
RETAIL/COMERCIAL	Gerente comercial retail	10	10	10	10	10	CARGO CRITICO ALTO
	Coordinador retail	9	9	9	8	8,8	CARGO CRITICO ALTO
	Supervisor zonal	7	8	9	8	8	CARGO CRITICO ALTO
	Administrador de local	7	9	8	7	7,7	CARGO CRITICO ALTO
	Asesor comercial retail	7	6	6	6	6,3	CARGO CRÍTICO MEDIO
	Cajero	6	5	5	6	5,5	CARGO CRÍTICO MEDIO
	Auxiliar de servicios	5	5	3	4	4,2	NO SE CONSIDERA CARGO CRÍTICO
	Gestor de matriculación	6	6	6	5	5,8	CARGO CRITICO MEDIO

ESCALA DE PONDERACIÓN		
1,0 - 4,9	No se considera cargo crítico	
5,0 - 6,9	Cargo crítico medio	
7,0 - 10,0	Cargo crítico alto	

Análisis: En la presente matriz correspondiente al análisis de cargos críticos se puede observar que el área de retail cuenta con 4 cargos críticos, los cuales corresponden a gerente comercial, coordinador de retail, supervisor zonal y administrador de local, por lo cual los planes de sucesión serán utilizados para estos cargos de la empresa los cuales tienen una mayor importancia.

- Matriz de ponderaciones de los cargos críticos del área de retail

CARGO: GERENTE DE RETAIL

Ilustración 14: Matriz de ponderaciones del Gerente de retail

TIPO DE EVALUACIÓN	Peso del Tipo de Evaluación (PI /SPI)	FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	PONDERACIÓN FINAL
PERFIL DURO	25%	FORMACIÓN	52%	10%
		EXPERIENCIA	30%	8%
		CAPACITACIÓN	18%	7%
COMPETENCIAS COGNITIVAS	20%	APTITUD VERBAL	18%	6%
		APTITUD NUMÉRICO	14%	3%
		CAPACIDAD ANALÍTICA	18%	3%
		RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	25%	4%
		RAZONAMIENTO INDUCTIVO	25%	4%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	18%	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	40%	9%
		TRABAJO EN EQUIPO	27%	4%
		HABILIDADES INTERPERSONALES	33%	5%
COMPETENCIAS EMOCIONALES (PERSONALIDAD)	10%			10%
DESEMPEÑO	20%			19%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7%			8%
SUMATORIA PORCENTAJE DE INFLUENCIA (SPI)	100%			100%

CARGO: COORDINADOR DE RETAIL

Ilustración 15: Matriz de ponderaciones del Coordinador de retail

TIPO DE EVALUACIÓN	Peso del Tipo de Evaluación (PI /SPI)	FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	PONDERACIÓN FINAL
PERFIL DURO	18%	FORMACIÓN	54%	8%
		EXPERIENCIA	29%	6%
		CAPACITACIÓN	17%	4%
COMPETENCIAS COGNITIVAS	22%	APTITUD VERBAL	18%	6%
		APTITUD NUMÉRICO	12%	2%
		CAPACIDAD ANALÍTICA	16%	4%
		RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	27%	5%
		RAZONAMIENTO INDUCTIVO	27%	5%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	18%	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	35%	8%
		TRABAJO EN EQUIPO	34%	5%
		HABILIDADES INTERPERSONALES	31%	5%
COMPETENCIAS EMOCIONALES (PERSONALIDAD)	10%			10%
DESEMPEÑO	20%			24%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	12%			8%
SUMATORIA PORCENTAJE DE INFLUENCIA (SPI)	100%			100%

CARGO: SUPERVISOR ZONAL DE RETAIL

Ilustración 16: Matriz de ponderaciones del Supervisor zonal de retail

TIPO DE EVALUACIÓN	Peso del Tipo de Evaluación (PI /SPI)	FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	PONDERACIÓN FINAL
PERFIL DURO	19%	FORMACIÓN	60%	10%
		EXPERIENCIA	30%	6%
		CAPACITACIÓN	10%	3%
COMPETENCIAS COGNITIVAS	20%	APTITUD VERBAL	20%	4%
		APTITUD NUMÉRICO	10%	2%
		CAPACIDAD ANALÍTICA	20%	4%
		RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	25%	5%
		RAZONAMIENTO INDUCTIVO	25%	5%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	23%	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	35%	12%
		TRABAJO EN EQUIPO	30%	4%
		HABILIDADES INTERPERSONALES	35%	7%
COMPETENCIAS EMOCIONALES (PERSONALIDAD)	10%			10%
DESEMPEÑO	20%			20%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	8%			8%
SUMATORIA PORCENTAJE DE INFLUENCIA (SPI)	100%			100%

CARGO: ADMINISTRADOR DE LOCAL

Ilustración 17: Matriz de ponderaciones del Administrador de local

TIPO DE EVALUACIÓN	Peso del Tipo de Evaluación (PI /SPI)	FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	PONDERACIÓN FINAL
PERFIL DURO	16%	FORMACIÓN	57%	7%
		EXPERIENCIA	29%	6%
		CAPACITACIÓN	14%	3%
COMPETENCIAS COGNITIVAS	22%	APTITUD VERBAL	20%	7%
		APTITUD NUMÉRICO	10%	2%
		CAPACIDAD ANALÍTICA	16%	3%
		RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	27%	5%
		RAZONAMIENTO INDUCTIVO	27%	5%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	22%	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	43%	9%
		TRABAJO EN EQUIPO	22%	6%
		HABILIDADES INTERPERSONALES	35%	7%
COMPETENCIAS EMOCIONALES (PERSONALIDAD)	10%			10%
DESEMPEÑO	22%			22%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	8%			8%
SUMATORIA PORCENTAJE DE INFLUENCIA (SPI)	100%			100%

Conclusiones Capítulo 3

Se describen los resultados obtenidos de la presente investigación, se considerará cada objetivo específico planteado y los aportes una vez aplicada la metodología establecida.

Objetivo específico 1: Identificar los puestos clave, altos potenciales y las rutas en el organigrama de la organización

→ Se identificaron el número de puestos claves, altos potenciales.

Objetivo específico 2: Validar los planes de sucesión con los directivos de la organización

→ Mediante una reunión de trabajo con el comité establecido, se presentaron y validaron los resultados obtenidos con la metodología planteada y posteriormente Magister Magaly Guerrero (jefe de talento humano de Honda S.A) fue quien receptó y validó cada una de las matrices elaboradas para futuras aplicaciones en la empresa.

Conclusiones

Las metodologías aplicadas son de tipo transversal, lo cual quiere decir que son aplicables a cualquier tipo de organización, en este caso siendo aplicada con éxito a una organización de carácter comercial.

La gestión de recursos humanos necesita continuar con el uso de estas nuevas herramientas para mantener el desarrollo del talento humano y volverse un área cada vez más estratégica, más no un área controladora como anteriormente se la consideraba por los trabajadores en diferentes empresas.

Todas las organizaciones están propensas a diferentes cambios ya sean políticos, económicos, culturales, etc., por lo cual es necesario identificar altos potenciales y cargos críticos para que de esta manera la empresa pueda anticiparse a cualquier situación que pueda poner en riesgo la productividad y competitividad organizacional.

Recomendaciones

Para la empresa se tienen varias recomendaciones en cuanto a aplicar procesos de talento humano un poco más planificados como es la retención de personal dentro de la empresa, las cuales son:

- **Reducción de costos**

Muchas de las veces reemplazar a un empleado que se va de la organización puede ser costoso, esto implica algunos gastos como la publicación de vacante, proceso para seleccionar al personal adecuado, inducción al nuevo empleado por parte del área correspondiente, y demás gastos de recursos.

- **Mayor productividad y conocimiento**

Los empleados que han estado en una empresa durante mucho tiempo han adquirido valiosas habilidades y conocimiento sobre la organización y su industria. Al retener a estos empleados, la empresa se asegura de mantener ese conocimiento interno y su productividad.

- **Estabilidad y continuidad**

La rotación constante de personal puede afectar la estabilidad y la continuidad de una empresa, afectando de esta manera la productividad de la misma, por tanto se recomienda el inicio de procesos de retención de su personal en la organización.

Bibliografía

- Armas, Y., Llanos, M., Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Obtenido de: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Ayala, A. (Mayo de 2013). *DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA*. Obtenido de: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- Campos, J., Da Costa, C., De Oliveira, M., Trujillo, P. (19 de Junio de Septiembre de 2019). *Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero*. Obtenido de Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322017/html/>
- Chiavenato, (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Gobierno Corporativo de México (2010). *Plan de Sucesión*. Obtenido de Plan de Sucesión: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Medina, C. (Mayo de 2018). *DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN*. Obtenido de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2406/1/76682.pdf>
- Mendez, J. (2016). *LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA CONSECUION DE LOS*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA CONSECUION DE LOS: <https://repositorio.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20LA%20CONSECUCION>

%20DE%20LOS%20OBJETIVOS%20ORGANIZACIONALES.pdf;jsessionid=02E63C748D9923561C390F5BC3BC2556?sequence=1

Montenegro, L., Perdomo, F. (2013). *PLANES DE SUCESIÓN: PARALELO DE CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS*. Obtenido de:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3387/Planes%20de%20sucesion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Prieto, P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN*. Obtenido de *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN*:
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

4.4 Anexos

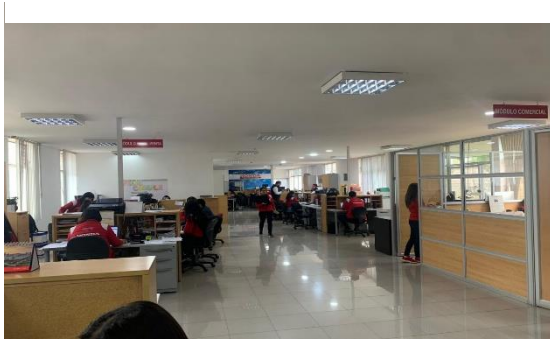
ANEXO N. 2 ENTRADA HONDA S.A



ANEXO N. 1 AREA ADMINISTRATIVA



ANEXO N. 3 MODULO DE TALENTO HUMANO



ANEXO N. 4 GERENCIA HONDA S.A

