



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación

Escuela de Psicología Organizacional

**DETERMINACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL
GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN, Y
PROPUESTA DE PLANES BACKUPS**

Trabajo de graduación previo a la obtención del
título de Psicólogo Organizacional

Autor:

Campoverde Lupercio, Miguel Ángel

Director:

Mst. Rodas Tobar, Mónica Isabel

Cuenca – Ecuador

2017

DEDICATORIA

“La paciencia es un árbol de raíz amarga,
pero de frutos muy dulces” – Proverbio
Persa.

Deseo dedicar el presente proyecto y a
toda mi familia, en especial a mis hijos
quienes han sido fuente de inspiración la
culminación de mi etapa universitaria.
Gracias por comprender que cada segundo
de mi tiempo que invertí en esta
investigación fue difícil para mí no estar
con ustedes el tiempo que estuve
realizando este proyecto; y aunque ambos
son muy pequeños para entenderlo, sé que
en un futuro lo harán.

Quiero que sepan, que no importa los
sueños que tengan y el sacrificio que éste
implique; si ustedes son constantes,
humildes y responsables, alcanzarán todas
las metas que se propongan en su vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional en la culminación de una meta personal y profesional de mi vida.

A la Universidad del Azuay por haberme aceptado como su alumno y por haberme brindando una beca, sin su ayuda no pudiera hacer realidad este sueño.

A todos los integrantes del departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial, quienes en todo momento me brindaron su apoyo y amistad.

A todos mis profesores a lo largo de estos cinco años que estuve en las aulas, por su paciencia y conocimientos impartidos; de manera muy especial a mi profesora y tutora Mónica Rodas, por su calidad de persona y gran docente, por quien siento gran admiración, aprecio y respeto.

RESUMEN

El valor de las grandes empresas se compone del valor que posee cada uno de sus trabajadores. Uno de los factores para su desenvolvimiento, éxito y permanencia es la de diferenciarse de sus competidores siendo innovadores en todos los procesos que se llevan a cabo. Para ello, es importante determinar las personas que conforman la organización, así como puestos claves cuya experiencia, complejidad y manejo o alcance de información son de relevancia y de extrema importancia.

Este diferenciador, está constituido básicamente por las competencias de los individuos, es decir, los conocimientos, habilidades y las cualidades internas de cada uno, de ahí la importancia de su gestión, ya que son la esencia de una organización, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

El presente estudio, tiene como finalidad determinar el número de cargos críticos en el área administrativa del Grupo Industrial Graiman. De acuerdo, al cargo que represente mayor nivel de criticidad establecer el perfil adecuado para el puesto, así como la elaboración de un plan backup.

La investigación realizada, propone establecer las bases para la estructuración formal de planes de carrera en toda el área administrativa del Grupo, y de igual manera para cada una de las empresas que la conforman.


Palabras Clave: cargos críticos, competencias, plan backup.

ABSTRACT

The value of large companies is made up of the value each employee has. One of the factors for a company's development, success and continuity is to differentiate itself from its competitors by being innovative in all the processes carried out. For this, it is important to choose the people who make up the organization, as well as those on key positions, whose experience, complexity and management or scope of information are relevant and extremely important. This differentiating factor is basically made by the aptitudes of individuals; that is, knowledge, skills and internal qualities of each person. Hence, the importance of the company's management, since they are the core of an organization, and what makes it possible to achieve sustainable competitive advantages. The objective of this study was to determine the number of critical job positions in the administrative area at *Grupo Industrial Graitman*, and establish the appropriate profile for the job according to the position that represents the highest level of criticality. This also included the elaboration of a backup plan. The research proposed to establish the bases for the formal structuring of career plans in the entire administrative area of *Graitman Group*, as well as for each of the companies that are part of it.

Keywords: critical positions, competencies, backup plan.


Dpto. Idiomas
Lic. Lourdes Crespo


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
CAPÍTULO 1	1
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	1
INTRODUCCIÓN	1
1. HISTORIA	1
1.1. Creación	1
1.2. Misión	1
1.3. Visión	2
1.4. Valores Corporativos.....	2
1.5. Planificación Estratégica	3
1.6. Organigramas	3
1.6.1. Organigrama del GIG Corporativo.....	4
1.6.2. Organigrama del Departamento de Finanzas	5
1.6.3. Organigrama del Departamento de Sistemas y Departamento JDE.....	6
1.6.4. Organigrama del Departamento de Auditoría	7
1.6.5. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.....	8
CAPÍTULO 2	9
MARCO TEÓRICO O ESTADO DEL ARTE	9
2.1. Gestión de Talento Humano.....	9
2.2. Desarrollo Organizacional.....	10
2.2.1. Perfiles por Competencias.....	10
2.3. Cargos Críticos en la Organización.....	12
2.4. Definición de Planes Back ups.....	13
CAPÍTULO 3	14
METODOLOGÍA	14
3.1. Introducción	14
3.2. Justificación de Escalas de Valoración de Cargos	16

3.3. Aplicación de la Herramienta.....	16
3.3. Resultados	18
3.3.1. Resultados del GIG Corporativo	23
3.3.2. Resultados del Departamento de Finanzas	25
3.3.3. Resultados del Departamento de Sistemas	27
3.3.4. Resultados del Departamento JDE.....	29
3.3.5. Resultados del Departamento de Auditoría.....	31
3.3.6. Resultados del Departamento de Recursos Humanos	33
3.3.7. Interpretación de Resultados	34
CAPÍTULO 4	35
PROPUESTA DE PLAN BACK-UP Y PERFIL POR COMPETENCIAS	35
4.1. Introducción	35
4.2. Diseño del plan back-up.....	35
4.3. Línea de Sucesión de un Cargo Crítico.....	35
4.3.1. Ruta propuesta para el plan de sucesión.....	36
4.4. Diseño del perfil para el puesto.....	39
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS.....	47
Anexo 1. Herramienta para levantamientos de cargos críticos	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo desempeñado en el cargo.	14
Tabla 2. Grado de dificultad de las competencias del cargo.	15
Tabla 3. Minuciosidad o detalle del proceso.	15
Tabla 4. Escala de Valoración.	185
Tabla 5. Lista de cargos, ordenado de manera descendente.....	18

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados obtenidos del GIG Corporativo.	22
Figura 2. Resultados obtenidos del Departamento de Finanzas.	24
Figura 3. Resultados obtenidos del Departamento de Sistemas.	26
Figura 4. Resultados obtenidos del Departamento de JDE.	28
Figura 5. Resultados obtenidos del Departamento de Auditoría.	30
Figura 6. Resultados obtenidos del Departamento de Recursos Humanos.	32
Figura 7. Cargos Críticos del área administrativa del GIG.	34

CAPÍTULO 1

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presenta una reseña histórica de la institución, en la cual se pondrá en conocimiento como fue creado el Grupo Industrial Graiman (GIG), el número de empresa que conforman el Grupo, la planificación estratégica de la organización, la misión, la visión y sus valores corporativos.

Dichos factores, son claves para nuestra investigación, en donde los resultados involucran optimizar los procesos de recursos humanos alineados con sus objetivos estratégicos.

1. HISTORIA

1.1. Creación

El Grupo Industrial Graiman nace hace más de 50 años con su primera empresa Vanderbilt, destacándose dentro de la industria automotriz, posteriormente surgen el resto de empresas que toman diferentes líneas de negocios, entre ellas: Tugalt, Graiman, Hormicroto, que están directamente involucradas al sector industrial de la construcción.

Una de las empresas más grandes del grupo es Graiman Cía. Ltda., fue fundada en febrero del año 1994, con una inversión de capitales 100% ecuatorianos. Graiman Cía. Ltda. nació tecnológicamente como una de las plantas más modernas de América con una gran capacidad productiva, con el impulso natural al contar con materias primas propias para más de 50 años.

Graiman Cía. Ltda., posee salas de exhibición propias para la atención al cliente final en productos de revestimientos cerámicos, en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil, además cuenta con una cadena de distribuidores a nivel local y nacional.

También se enfoca a satisfacer los requerimientos de los mercados latinoamericanos y norteamericanos.

1.2. Misión

Entregar la mejor propuesta de valor para nuestros clientes, fabricando productos innovadores y de alta calidad, complementados con productos y servicios de excelencia que permitan mejorar la calidad de vida de quienes los utilizan.

Incentivar los esfuerzos adicionales de nuestros colaboradores, viviendo siempre nuestros valores, en especial la justicia organizacional.

Promover el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores trabajando con un fuerte sentido de servicio a la organización.

Validar con el compromiso incondicional de nuestros accionistas, la Misión, Visión y Valores.

Asegurar la sustentabilidad económica y financiera con un nivel de reinversión acorde para sostener el crecimiento del grupo, manteniendo un retorno adecuado que permita acceder a los beneficios esperados de los accionistas.

Aportar al desarrollo de la colectividad y del Ecuador, generando oportunidades de trabajo y crecimiento.

1.3. Visión

Ser un grupo industrial familiar con proyección empresarial, referente en todos los mercados donde estemos presentes por la calidad y el valor agregado de nuestros productos y servicios, la innovación en procesos productivos y la gestión organizacional de clase mundial, demostrando un compromiso con nuestros colaboradores, el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social.

1.4. Valores Corporativos

- **Lealtad.** Nos identificamos con el Grupo Industrial Graiman y nos sentimos orgullosos de formar parte de él. Compartimos la misión y la visión y la vivimos en cada uno de nuestros actos. Nos comprometemos con la consecución de los objetivos del Grupo, con la fuerza y perseverancia que nos caracteriza a partir de nuestra historia y esencia.
- **Transparencia.** Actuamos siempre de manera honesta, con la verdad, incluso en situaciones difíciles, asumiendo la responsabilidad de nuestros errores. Comunicamos asertivamente y compartimos oportunamente la información relevante a todos quienes la necesiten para una mejor toma de decisiones. Actuamos de forma íntegra y ética en nuestras relaciones con clientes, socios, accionistas y compañeros.
- **Trabajo en equipo.** Establecemos relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, con una comunicación efectiva para coordinar esfuerzos en función de la visión compartida del Grupo.

Reconocemos la dignidad y valor de cada compañero, interactuando con tolerancia, cortesía, buen trato y consideración, apoyando el desarrollo y éxito de los otros.

- **Responsabilidad.** Nos hacemos cargo del cumplimiento de nuestros compromisos con un alto sentido del deber. Asumimos la responsabilidad de lo que hacemos y cómo lo hacemos para generar una cultura de rendición de cuentas. Demostramos compromiso para llevar a cabo las tareas, desde el principio hasta el final, en el tiempo requerido y con calidad.
- **Justicia.** Actuaremos con un sentido de justicia, buscando siempre cumplir nuestros valores. Tomamos decisiones a través de procesos justos, contando con la información

necesaria y comunicando abiertamente tanto el proceso utilizado como los resultados obtenidos.

- **Seguridad.** Cuidamos a las personas, siendo nuestra prioridad su seguridad. Nos comprometemos con establecer y cumplir los estándares de seguridad y salud en nuestro trabajo.

1.5. Planificación Estratégica

Grupo industrial Graiman surge como un resultado de años de trabajo, inversión y producción, orientados por la visión de su Presidente Fundador Alfredo Peña Calderón.

Caracterizadas para su sinergia y apoyo mutuo, las empresas del Grupo se han fortalecido permanentemente, encaminándose hacia su meta máxima de producir y servir con excelencia, prevaleciendo en el tiempo.

Grupo Industrial Graiman es el resultado de una identidad común que comparten doce empresas: Vanderbilt, Tugalt, Industrias Químicas, Pecalpa, Vías del Austro, Fuenlabrada, Calatayud, Hidrosa, Millenium Plaza, Sports Planet, Graiman y Hormicroto.

Crecer permanentemente aumenta el serio compromiso que tenemos con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

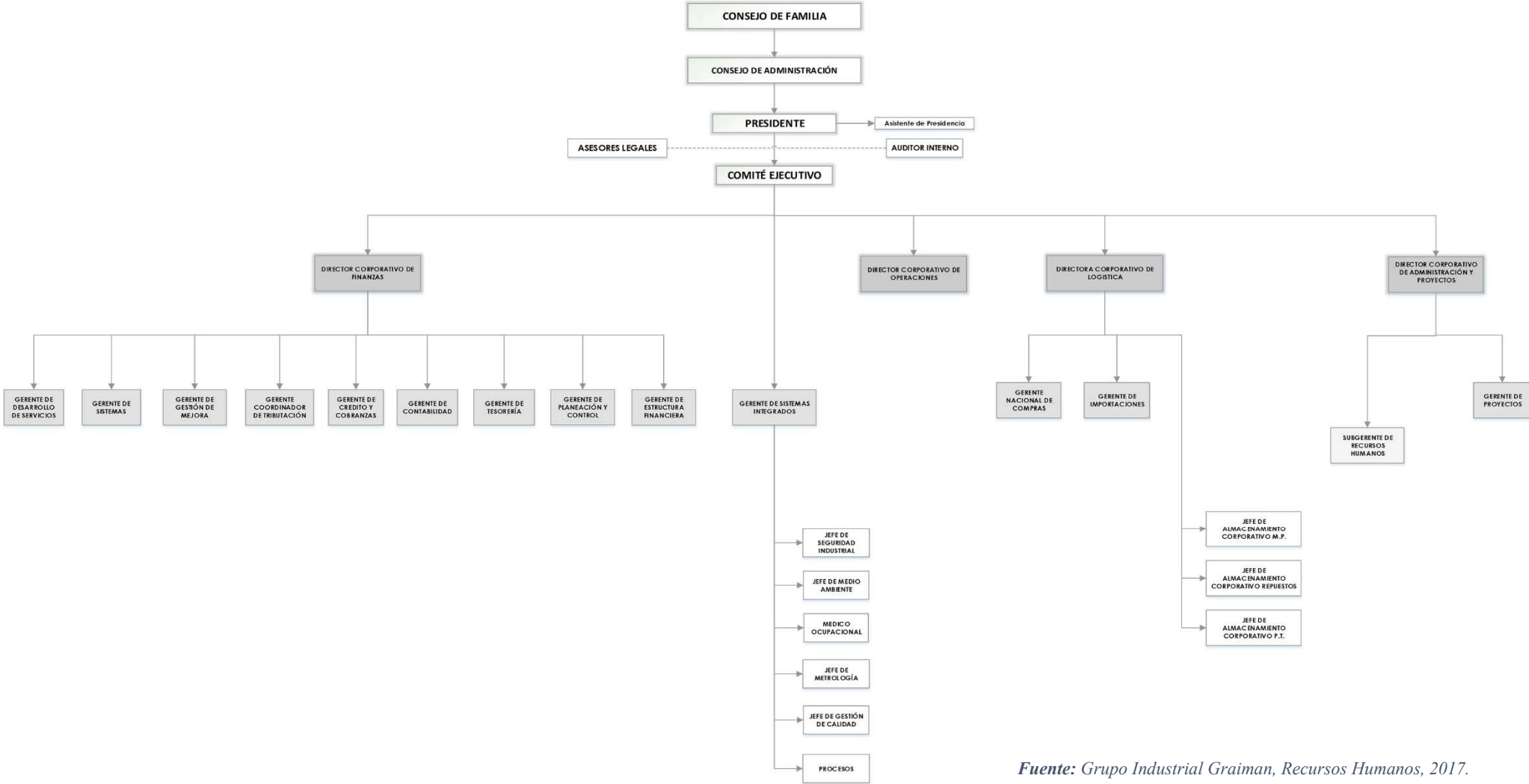
1.6. Organigramas

El departamento de recurso humanos del GIG, anualmente revisa, modifica y valida todos los organigramas con los directores y gerentes de cada empresa y/o departamento.

De acuerdo a los organigramas proporcionados, se observa que son piramidales, en donde en la parte más alta se encuentra el concejo de familia del Grupo; seguido por el presidente; cuatro directores, cada uno tiene a cargo un departamento compuesto por gerentes, jefes y demás personal administrativo. En general la estructura orgánica de todo el GIG es de tipo mesoadministrativos porque “representan a varias entidades de un sector o al sector en su totalidad”. (Valdes, 2015).

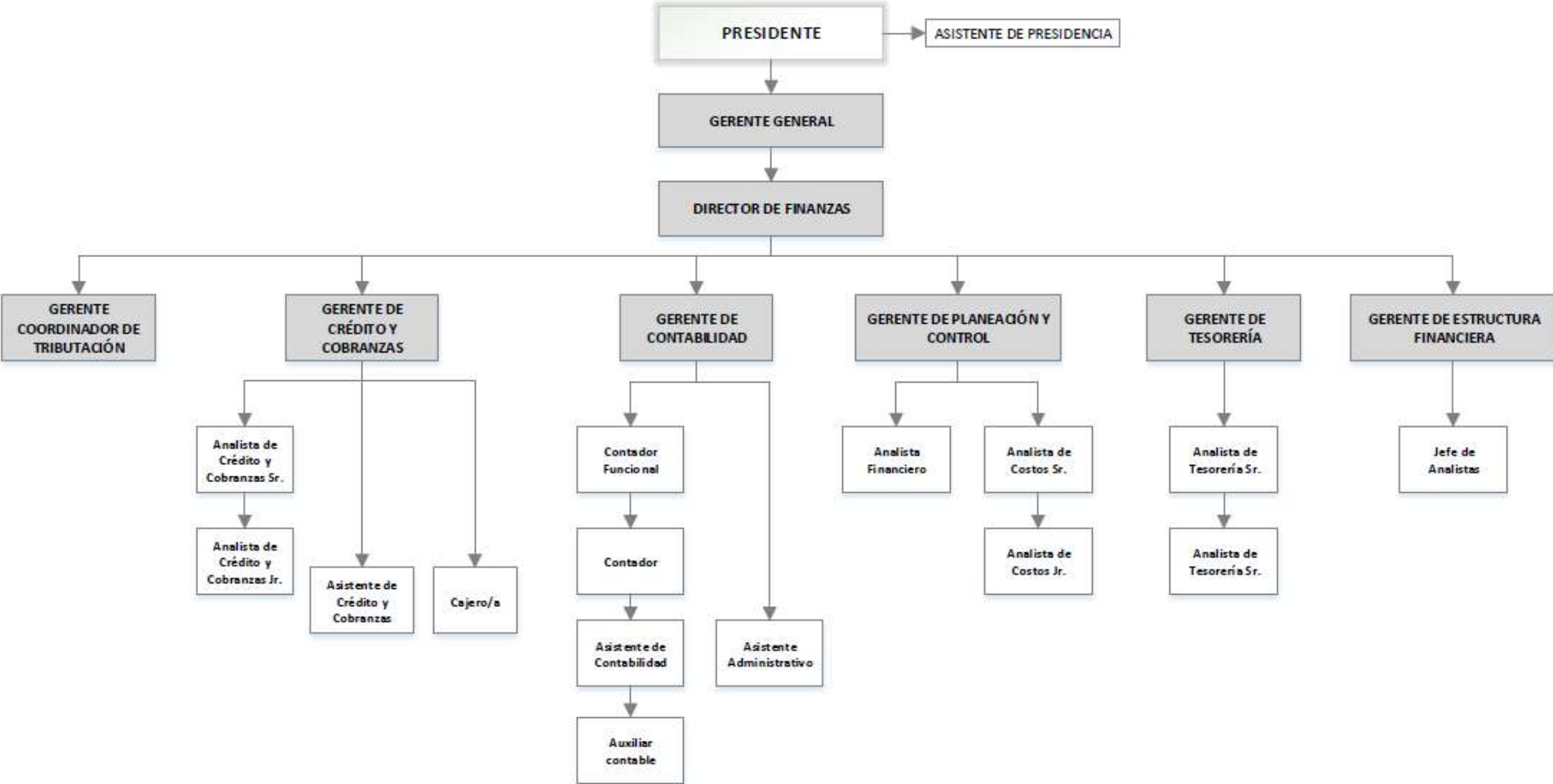
A continuación, indicaremos los organigramas del área administrativa, los cuales se dividen de la siguiente manera: Corporativo, Departamento de Finanzas, Departamento de Sistemas, Departamento de JDE, Departamento Auditoría y el Departamento de Recursos Humanos.

1.6.1. Organigrama del GIG Corporativo



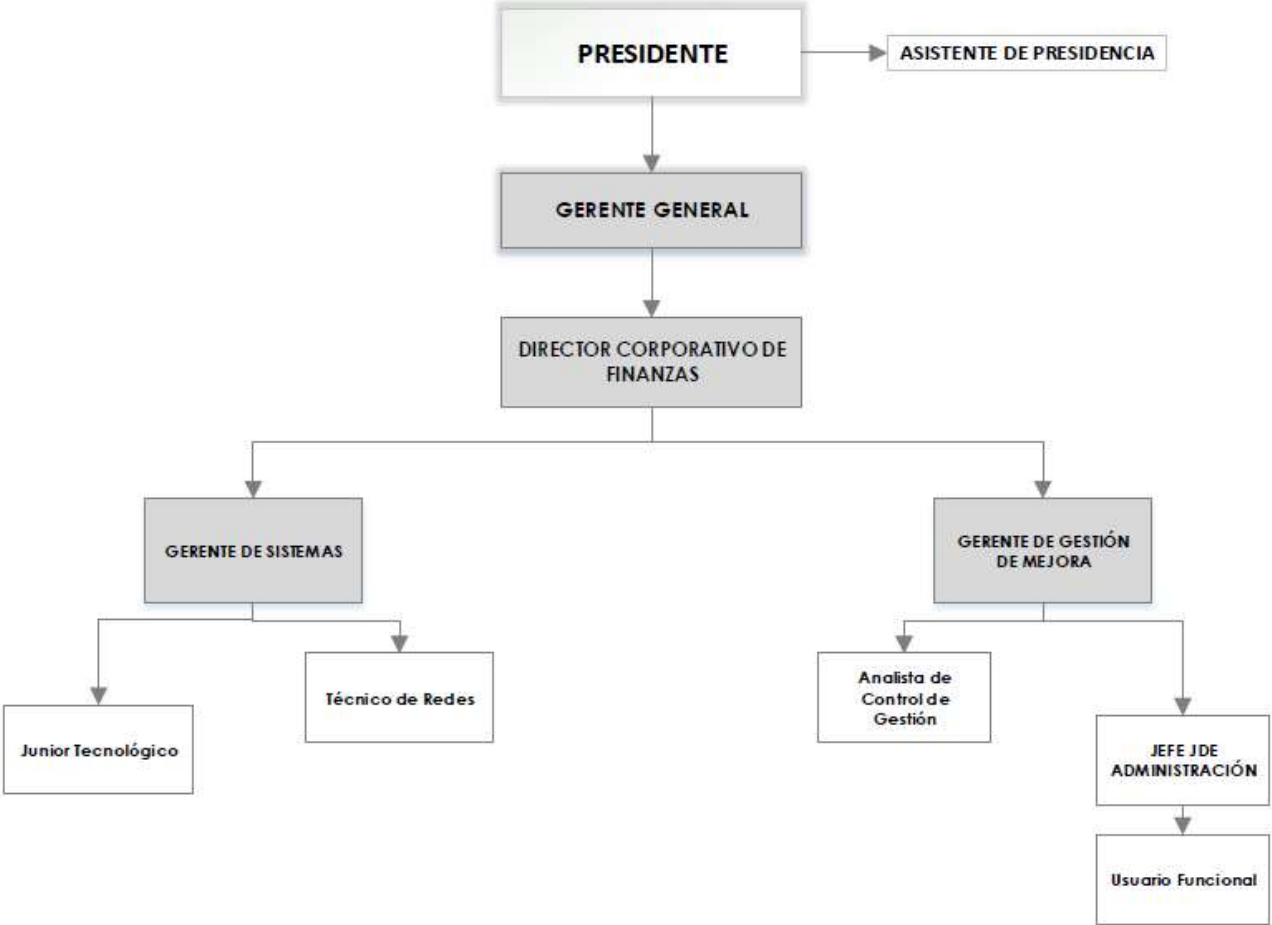
Fuente: Grupo Industrial Graiman, Recursos Humanos, 2017.

1.6.2. Organigrama del Departamento de Finanzas



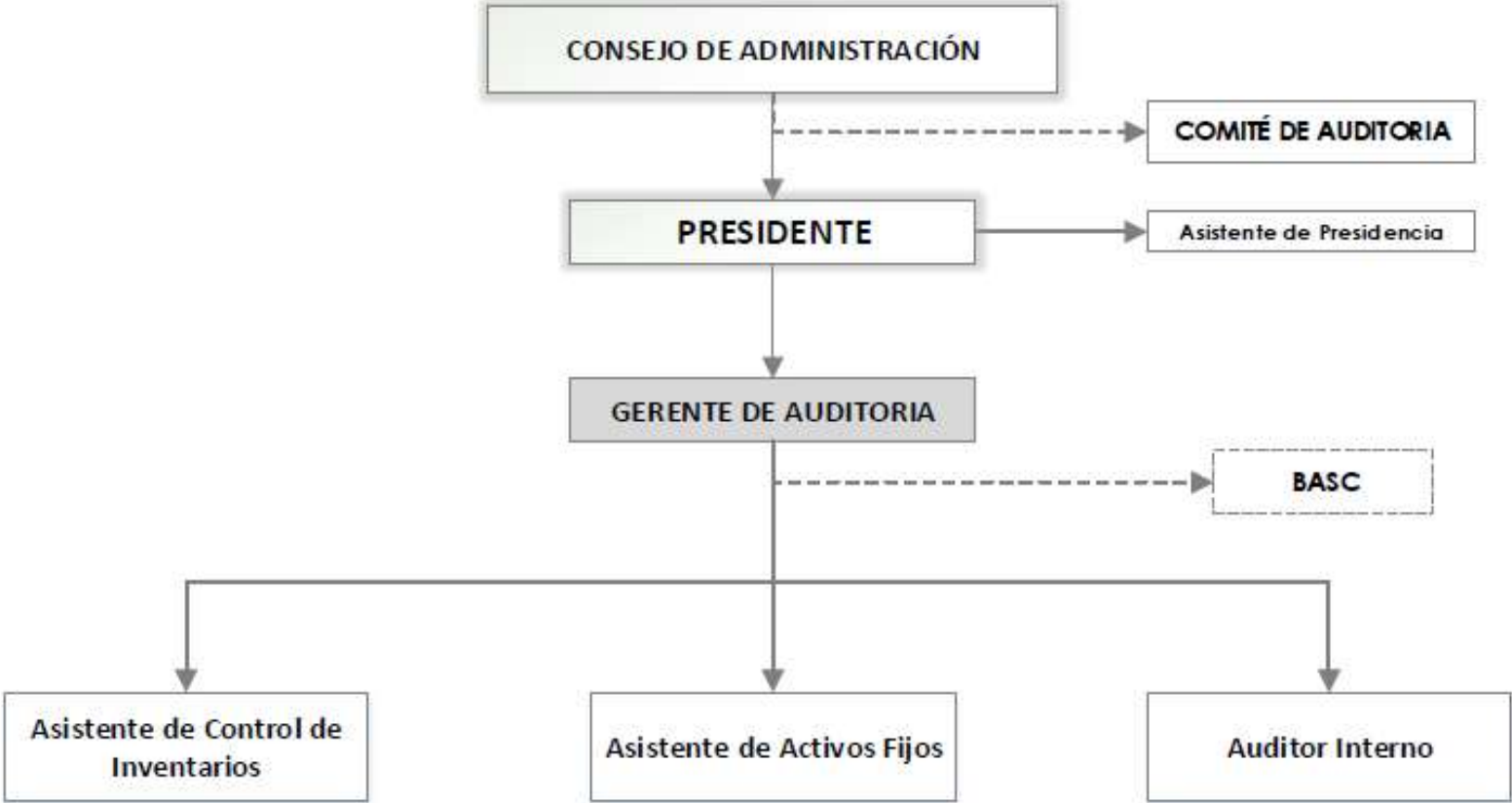
Fuente: Grupo Industrial Graiman, Recursos Humanos, 2017.

1.6.3. Organigrama del Departamento de Sistemas y Departamento JDE



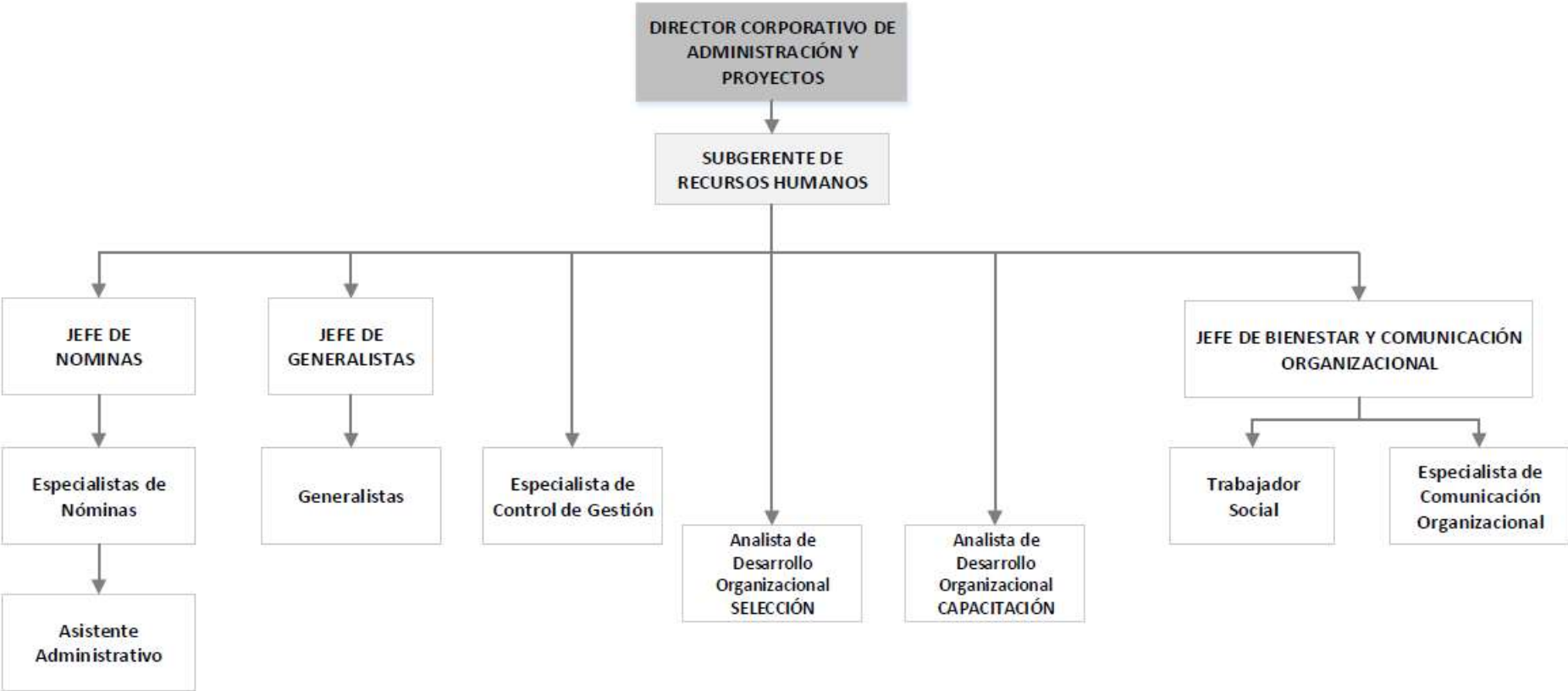
Fuente: Grupo Industrial Graiman, Recursos Humanos, 2017.

1.6.4. Organigrama del Departamento de Auditoría



Fuente: Grupo Industrial Graiman, Recursos Humanos, 2017.

1.6.5. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Grupo Industrial Graitman, Recursos Humanos, 2017.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO O ESTADO DEL ARTE

2.1. Gestión de Talento Humano

A lo largo del tiempo, las organizaciones han tenido que ir modificando y mejorando la manera en como administran sus recursos de acuerdo a sus metas, objetivos, prioridades y/o necesidades. Son precisamente estos cambios lo que ha motiva a modificar la manera de administrar a las personas dentro de una organización, convirtiéndose éstas en el recurso más valioso en una empresa.

Existen ciertos recursos que son indiscutibles para que una organización se pueda establecer, las cuales son: tener capital económico y logístico; pero son las personas a través de su capacidad física e intelectual, la cual es intangible, quienes poseen conocimientos, habilidades, información y experiencia, las que permiten el éxito de una empresa. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional.

La afectación directa de la globalización con la economía, establece una fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios repentinos para crear estrategias; el departamento de recursos humanos ya no administra personas, sino administra con las personas. Las cuales, son individuos que aportan no solo con su habilidad o capacidades físicas, sino con su proactividad, inteligencia, iniciativa y creatividad. (Chiavenato, 2009)

Gestión de talento humano, se define como “el sistema encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y aporten a la permanencia de la misma”. (Valencia & Acosta, 2012)

Un aspecto paralelo con el que se trabaja es la cultura, las personas tienen que construir nuevos entendimientos en el campo de los valores y la forma de operar bajo equipos de alto desempeño para producir resultados de mayor valor agregado. Las compañías no solo deben ser flexibles e invertir continuamente en su capital humano sino desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar siempre a la vanguardia. (Anwandter & Escobar, 2015)

Dentro de los recursos de la empresa, el talento humano toma gran importancia y la organización obtiene ventajas competitivas si estos incrementan el valor en los procesos de trabajo. En la literatura se encuentran argumentos que determinan que hay relación positiva entre prácticas de recursos humanos y el nivel de productividad de las inversiones en la fuerza de trabajo; se puede incrementar la productividad de los trabajadores, su motivación y el logro de sus tareas, aumentando así la satisfacción en el trabajo, reduciendo además los costos de reclutamiento y selección. (Cardona, 2011)

2.2. Desarrollo Organizacional

Desde que las organizaciones se dieron cuenta que necesitan realizar cambios continuos y en ciertos momentos acelerados, uno de los retos más difíciles ha sido el desarrollo del capital humano: los puestos cambian, las tareas se automatizan, las cargas de trabajo se transforman a tareas de mayor complejidad y responsabilidad, los indicadores se vuelven más precisos y, en suma, el trabajo requiere más conocimientos, habilidades y actitudes, ya que las personas necesitan volverse más competentes.

En ocasiones es necesario reforzar el conocimiento básico de los procesos de la empresa mediante un curso de reinducción, el jefe refuerza este conocimiento con sesiones denominadas "on-boarding" o de integración operativa para ayudar al personal a obtener todo lo que requieren y así lograr un desempeño exitoso. (Mendoza, 2013)

En relación con el conocimiento especializado de la empresa se elaboran sesiones de capacitación cruzada, donde los expertos en determinada área enseñan a otros y comparten su experiencia en la solución de problemas y manejo de diferentes situaciones y contextos. (Pancardo, Ruiz, & Ramírez, 2011)

La inversión en la gente con una estrategia de gestión del cambio, comienza por el perfilamiento de los puestos entendiendo las tareas y responsabilidades de la estructura. Una vez clarificada y documentada la organización es necesario comprender las habilidades, conocimientos y actitudes de los ocupantes entendiendo sus fortalezas y debilidades. (Pinto, 2012)

2.2.1. Perfiles por Competencias

Existen distintas metodologías para levantar un perfil para un puesto de trabajo, en este caso elaboraremos el Modelado de Perfiles por Competencias (MPC).

Esta metodología se ajusta a la realidad del GIG porque ellos utilizan el mismo modelo para levantar y establecer todos los perfiles en su organización a través de su software COMPERS 7.0.

En primer lugar, se debe identificar criterios de rendimientos de los puestos de trabajo, esto a su vez son declaraciones explícitas sobre las tareas que se deben realizar o los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área determinada, para ser consideradas de alto rendimiento. (Moreno J. , 2002)

Si se conocen los criterios de rendimiento de un puesto, el paso siguiente es establecer competencias requiere una persona para cumplir con los criterios de alto rendimiento de la posición.

Es importante indicar que el encargo del puesto debe exponer desde la realidad del cargo, no del ocupante. Se puede pedir al experto que identifique:

- Las tareas más esenciales del puesto.
- Los objetivos de trabajo más importantes del puesto.
- Los resultados esperados del puesto.

Si la información no es levantada correctamente puede afectar a otros subsistemas como: selección, planes de carrera, planes de sucesión, remuneración, valoración del potencial, capacitación, política salarial, evaluación del rendimiento etc.

Es necesario establecer que es un conocimiento, para lo que citaremos el siguiente concepto: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. (Alles M. , 2010)

Por otro lado, no se considera conocimiento cuando da lugar a una destreza o habilidad, que es una competencia que tiende a confundirse con los conocimientos.

Las destrezas o también llamadas habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables. Se podría decir que cada destreza tiene un aprendizaje y un progreso particular con respecto a cada persona.

Existen otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, actitudes, intereses, creencias y valores. Sin embargo, estas competencias son más profundas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo identificarlas, es preferible que un experto en Psicología Organizacional quien establezca estas competencias.

Por último, es fundamental establecer qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles mediante capacitación. Existen ciertas competencias, como los conocimientos que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria por lo que su nivel de cambio es más difícil. La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a los diversos tipos de competencias.

2.3. Cargos Críticos en la Organización

La correcta administración o gestión del área de talento humano constituye la clave para el alcance de las metas y objetivos de una organización. Una de las actividades claves es la determinación de cargos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. En el cual, el nivel de exigencia variará, porque existirán puestos de trabajo que se diferenciarán del resto por su alto nivel de complejidad; en donde, no cualquier persona se encontrará apto para desempeñar las funciones requeridas.

Entonces, aunque todos los cargos son necesarios para el correcto funcionamiento y éxito de una organización, algunos son más críticos que otros. Por lo tanto, para que un cargo sea definido como crítico será establecido por el valor que este brinde a la empresa; así como el desempeño de las personas asignadas en posiciones críticas. Por lo general, se piensa que los cargos críticos se encuentran necesariamente en la alta dirección, a nivel de jefaturas; pero no siempre es así. De ahí, que el equipo de talento humano, junto con los líderes, deben tener identificados porque pueden estar en cualquier nivel. Así por ejemplo un cargo crítico puede estar a nivel administrativo, tal vez un ingeniero de sistemas que tiene acceso a información clasificada sobre la producción mensual de la organización, a su vez tendrá que analizarla y almacenarla en el software que maneje la empresa, para posteriormente ser interpretada por el gerente de esa área, quien será el encargado de tomar las decisiones apropiadas. (Pettinger, 2013)

Para definir qué cargos son críticos, se evaluarán tres dimensiones como son: los años de experiencia, el grado de dificultad, y la minuciosidad de los procedimientos; todos estos en función a las competencias que tiene el cargo. “Competencia: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, M., 2016, p. 79)

Una vez determinado los cargos críticos, es necesario establecer que personas son aptas para ocupar dichos puestos. Por lo tanto, tendremos que seleccionar las personas adecuadas que cumplan un talento específico para que el desenvolvimiento dentro del cargo no tenga mayores complicaciones. Según, The Chartered Institution for Personnel and Development (CIPD) define talento como “aquellos individuos que pueden hacer una diferencia en la organización, ya sea a través de su contribución inmediata, o, a largo plazo, demostrando niveles altos de potencialidad”

Entonces, será fundamental reclutar personas talentosas para determinados cargos porque son más creativos, comprometidos con su trabajo, naturalmente innovadores, generando nuevos procesos (Ruse & Jansen, 2008, citado en Scaringella & Malaed, 2014).

Al tener determinado el número de cargos críticos en el área administrativa se debe establecer algún tipo de planificación por parte del personal de talento humano, debido a su carácter urgente y determinar qué acciones se van a realizar en el caso de buscar un reemplazo o identificar personas de otras áreas que puedan apoyar en la ejecución de las funciones. Ya que, cualquier retraso en la ejecución de las acciones puede ser perjudicial para alcanzar las metas de la empresa (Barron, 2007)

Adicionalmente, las organizaciones deben tener claro que el número de cargos críticos no debe exceder el 10% (Tendencia Salarial, 2009) porque puede afectar la continuidad de la empresa.

Los cargos críticos permiten la sostenibilidad del negocio a largo plazo, al implementar líneas estratégicas del negocio y preparación del desarrollo del personal en torno a estos cargos. Adicionalmente, establece el criterio de desempeño que se debiese tener en torno a funciones críticas para la operación. Por lo tanto, los cargos críticos tienen la finalidad de orientar de forma acertada las competencias identificadas y asegurar la correcta selección, formación y sucesión de estos cargos y por ende la permanencia de los mismos para la perdurabilidad de la organización. (Aragón & Monrroy, 2009)

2.4. Definición de Planes Back ups

También conocido como planes de carrera, son las oportunidades que tiene una persona dentro de la organización para aprender otro cargo y/o ascender; de esta manera, el trabajador logra tanto un crecimiento laboral como personal. Por otro lado, la empresa, al establecer un vínculo más íntimo con el trabajador, logra un mayor nivel de compromiso y se favorece de su talento (Moreno, 2012).

Existen casos en los que se valoran los esfuerzos individuales. Para desarrollar los procesos de movilidad interna (ascenso o cambio de puesto) no existen mecanismos técnicos (Calderón, 2006) y nuevamente, como en otras prácticas de gestión de talento humano, la intuición y el conocimiento que los jefes tienen de las personas es determinante.

En este caso, se plantea realizar un plan de carrera en Red (PricewaterhouseCoopers, S.C., 2013) la cual se basa en una secuencia vertical de puestos, o una serie de oportunidades horizontales, permite la formación de polivalentes, brinda una posibilidad realista, pero como desventaja es muy difícil de explicar a los empleados.

Por lo tanto, el área de talento humano junto con los líderes de la organización, deben planificar que sus talentos asuman posiciones de respaldo, sea esta de carácter temporal o permanente.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. Introducción

Al ser una investigación de tipo descriptivo, es necesario aplicar una herramienta para definir el número de cargos críticos en el área administrativa del Grupo Industrial Graiman; la cual nos debe proporcionar datos verídicos, actuales y concretos para su posterior análisis. De esta manera, se pretende evitar el sesgo de información por parte del investigador, así como por los ocupantes del puesto.

Por esta razón, se utilizará una herramienta proporcionada por la consultora SUPERNOVA, la misma ha sido validada y aplicada en organizaciones públicas y privadas de la ciudad del Cuenca.

La herramienta mide tres dimensiones:

1. Tiempo para desempeñar el cargo.
2. Grado de dificultad de las competencias del cargo.
3. Minuciosidad o detalle del proceso.

La primera dimensión, establece el tiempo en que una persona debe tener de experiencia para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización, este indicador puede también hacer referencia al índice de rotación que puede existir en dicho puesto.

Tabla 1. Tiempo desempeñado en el cargo.

F1: EXPERIENCIA		
NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
1	Menos de un año	4
2	Entre uno y tres años	8
3	Entre tres y cinco años	12
4	Entre cinco y siete años	16
5	Más de 7 años	20

Fuente: SUPERNOVA Consultores

La segunda dimensión, se refiere a la complejidad de las actividades que tienen que realizar de acuerdo a su formación académica, habilidades y competencias, según el cargo que desempeña.

Tabla 2. Grado de dificultad de las competencias del cargo.

F2: NIVEL DE COMPLEJIDAD, DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES ESENCIALES		
NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
1	Sin complejidad	4
2	Mínima complejidad	8
3	Complejidad moderada	12
4	Alta complejidad	16
5	Máxima complejidad	20

Fuente: SUPERNOVA Consultores

La tercera dimensión, determina la importancia y cuidado que debe tener una persona en el momento de realizar una función o actividad, así como también el tipo de información que maneja.

Tabla 3. Minuciosidad o detalle del proceso.

F3: NIVEL DE DETALLE EN LA DESCRIPCION DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO		
NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
1	Sin ningún detalle	2
2	Poco detalle	4
3	Medianamente detallado	6
4	Alto nivel de detalle	8
5	Totalmente detallado	10

Fuente: SUPERNOVA Consultores

Por último, se colocará los cargos en una lista en orden descendente de acuerdo a su puntuación obtenida. En donde, de acuerdo a nuestra herramienta de apoyo se considerará “cargo crítico” a todos que logren una puntuación mayor a 45/50, de acuerdo a una escala de valoración.

Tabla 4. Escala de Valoración

ESCALA	
DENOMINACIÓN	PUNTAJE
Cargo Crítico	45 - 50
Especialista	39 - 44
Profesionales / Expertos	30 - 38
Generales	0 - 29

Fuente: Elaboración Propia. 2017

3.2. Explicación de las Escalas de Valoración de Cargos

ESPECIALISTA	CARGOS CRÍTICOS
<p>Nivel alto en la dificultad en sus competencias del cargo. Nivel medio de experiencia. Nivel medio de minuciosidad en el detalle. Escala entre 39 - 44.</p>	<p>Nivel alto de experiencia. Nivel alto en la dificultad en sus competencias del cargo. Requiere mucho detalle o minuciosidad en el proceso. Escala entre 45 - 50.</p>
GENERALES	PROFESIONALES / EXPERTOS
<p>Nivel bajo de experiencia. Nivel bajo de dificultad en su competencias del cargo. Nivel bajo de minuciosidad del proceso. Escala entre 0 - 29.</p>	<p>Nivel medio de experiencia. Nivel medio en la dificultad en sus competencias del cargo. Nivel bajo de minuciosidad del proceso. Escala entre 30 - 38.</p>

Fuente: Elaboración Propia. 2017

3.3. Aplicación de la Herramienta

Para proceder al análisis de los cargos dentro área administrativa del Grupo Industrial Graiman, se realizó una reunión con la Subgerente de Recursos Humanos de la institución, en donde a su vez se coordinó con las jefaturas de las diferentes áreas del Grupo para poder aplicar la herramienta a todo el personal implicado.

El instrumento utilizado, fue aplicado de manera individual con los especialistas de cada cargo, adentro de las instalaciones de la organización y en la mayoría de los casos en los puestos de trabajo. El tiempo aproximado para cada aplicación fue de alrededor entre 10 a 15 minutos, en el cual se tuvo una entrevista en donde los participantes explicaban las actividades que realizaban, resaltaban las más importantes, así como los conocimientos técnicos para poder realizar la misma.

En el caso de los directores y de algunos gerentes, no se pudo realizar de manera directa, por lo que se procedió a realizar una validación de los cargos con la Subgerente de Recursos Humanos, Jefe de Generalistas de Recursos Humanos y Generalista de Recursos Humanos. En donde, cada uno de ellos conoce las actividades que realizan, la formación académica que deben poseer y el tiempo de experiencia para desempeñar el cargo.

El cargo de Gerente General al ser ocupado por el presidente del Grupo, no se procedió a validarlo porque es un puesto designado por el Consejo de Familia cuyos integrantes son los dueños y accionistas de la organización.

3.2.1. Propuesta Establecida

La investigación e identificación de cargos críticos, se socializó con la Subgerente de Recursos Humanos y la propuesta se alinea con los objetivos estratégicos de la organización.

De tal manera que para la elaboración de plan back-ups y perfil que debe cumplir una persona para cubrir el puesto, se procederá de la siguiente manera:

1. Entendimiento de la empresa, objeto de estudio y revisión de la estructura actual. Incluye Misión, Visión, Valores, estructura orgánica y manuales de funciones.
2. Identificación de las posiciones claves, de acuerdo al análisis del organigrama del área administrativa del Grupo Industrial Graiman.
3. Definición y medición de la importancia o criticidad de los cargos evaluados. (En esta etapa se aplicará la herramienta)
4. Validación y análisis de resultados.
5. Presentación de los resultados con la persona encargada (subgerente) en el área de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman para la respectiva retroalimentación.
6. Evaluar a los ocupantes de los cargos críticos. A cargo del Generalista de Recursos Humanos del área,
7. Analizar las brechas que el ocupante versus el perfil del cargo. A cargo del Generalista de Recursos Humanos del área,
8. Definición de plan back-ups para el cargo que obtenga el mayor grado de criticidad.
9. Creación del perfil para el cargo que obtenga el mayor grado de criticidad.

3.3. Resultados

En total se aplicó la herramienta para 65 cargos, que cubre toda el área administrativa; en el caso de algunos puestos de trabajo que son ocupados por dos o más personas, se procedió a realizar la validación con la persona que ha laborado mayor tiempo dentro del grupo o una persona designada por el director de área.

A continuación, se mostrará los resultados obtenidos:

Tabla 5. Lista de cargos, ordenado de manera descendente.

NÚMERO	NOMBRE DEL CARGO	TOTAL
1	GERENTE DE AUDITORÍA	46
2	ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN	46
3	GERENTE DE SISTEMAS	44
4	LIDER TÉCNICO	44
5	DESARROLLADOR Y ANALISTA JDE	44
6	DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS	42
7	DIRECTOR CORPORATIVO DE ADMINISTRACIÓN Y PROYECTOS	42
8	GERENTE DE GESTIÓN DE MEJORA	42
9	GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	42
10	GERENTE DE CONTABILIDAD	42
11	DIRECTOR CORPORATIVO DE LOGÍSTICA	40
12	GERENTE COORDINADOR DE TRIBUTACIÓN	40
13	ANALISTA DE TESORERÍA SR.	40
14	LIDER TECNOLÓGICO	40
15	GERENTE DE ESTRUCTURA FINANCIERA	38

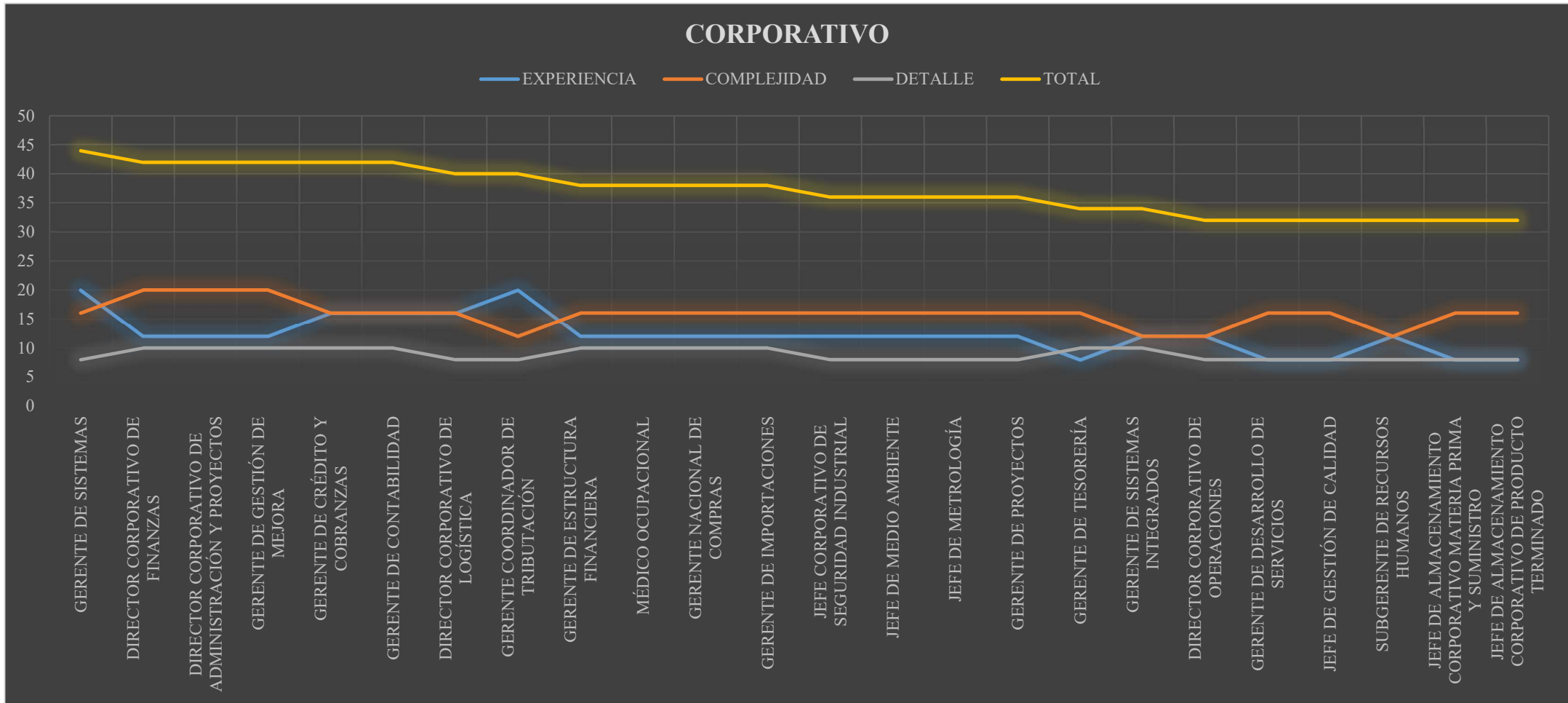
16	MÉDICO OCUPACIONAL	38
17	GERENTE NACIONAL DE COMPRAS	38
18	GERENTE DE IMPORTACIONES	38
19	GERENTE DE PLANEACIÓN Y CONTROL	38
20	ANALISTA DE COSTOS SR.	38
21	JEFE DE JDE	38
22	ESPECIALISTA DE NÓMINA	38
23	JEFE CORPORATIVO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	36
24	JEFE DE MEDIO AMBIENTE	36
25	JEFE DE METROLOGÍA	36
26	GERENTE DE PROYECTOS	36
27	USUARIO FUNCIONAL JDE	36
28	ASISTENTE DE CONTROL DE INVENTARIOS	36
29	JEFE DE GENERALISTA	36
30	JEFE DE NÓMINA	36
31	ESPECIALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN	36
32	GERENTE DE TESORERÍA	34
33	GERENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS	34
34	ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZAS SR.	34
35	ANALISTA FINANCIERO	34

36	JEFE DE ANALISTAS	34
37	TÉCNICO EN REDES	34
38	JEFE DE FUNCIONALES JDE	34
39	TRABAJADOR SOCIAL	34
40	DIRECTOR CORPORATIVO DE OPERACIONES	32
41	GERENTE DE DESARROLLO DE SERVICIOS	32
42	JEFE DE GESTIÓN DE CALIDAD	32
43	SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS	32
44	JEFE DE ALMACENAMIENTO CORPORATIVO MATERIA PRIMA Y SUMINISTRO	32
45	JEFE DE ALMACENAMIENTO CORPORATIVO DE PRODUCTO TERMINADO	32
46	ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZAS JR.	32
47	ANALISTA DE TESORERÍA JR.	32
48	JUNIOR TÉCNICO	32
49	JUNIOR TECNOLÓGICO	32
50	ASISTENTE DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	32
51	ANALISTA CORPORATIVA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	32
52	CONTADOR FUNCIONAL	30
53	CONTADOR	30
54	AUDITOR INTERNO	30
55	GENERALISTA	30

56	ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	28
57	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	28
58	AUXILIAR CONTABLE	28
59	ANALISTA DE NÓMINA	28
60	JEFE DE BIENESTAR Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	26
61	CAJERO	24
62	ANALISTA DE COSTOS JR.	24
63	ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	24
64	ESPECIALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	24
65	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	22

Fuente: SUPERNOVA CONSULTORES.

Figura 1. Resultados obtenidos del GIG Corporativo.



Fuente: Elaboración Propia.

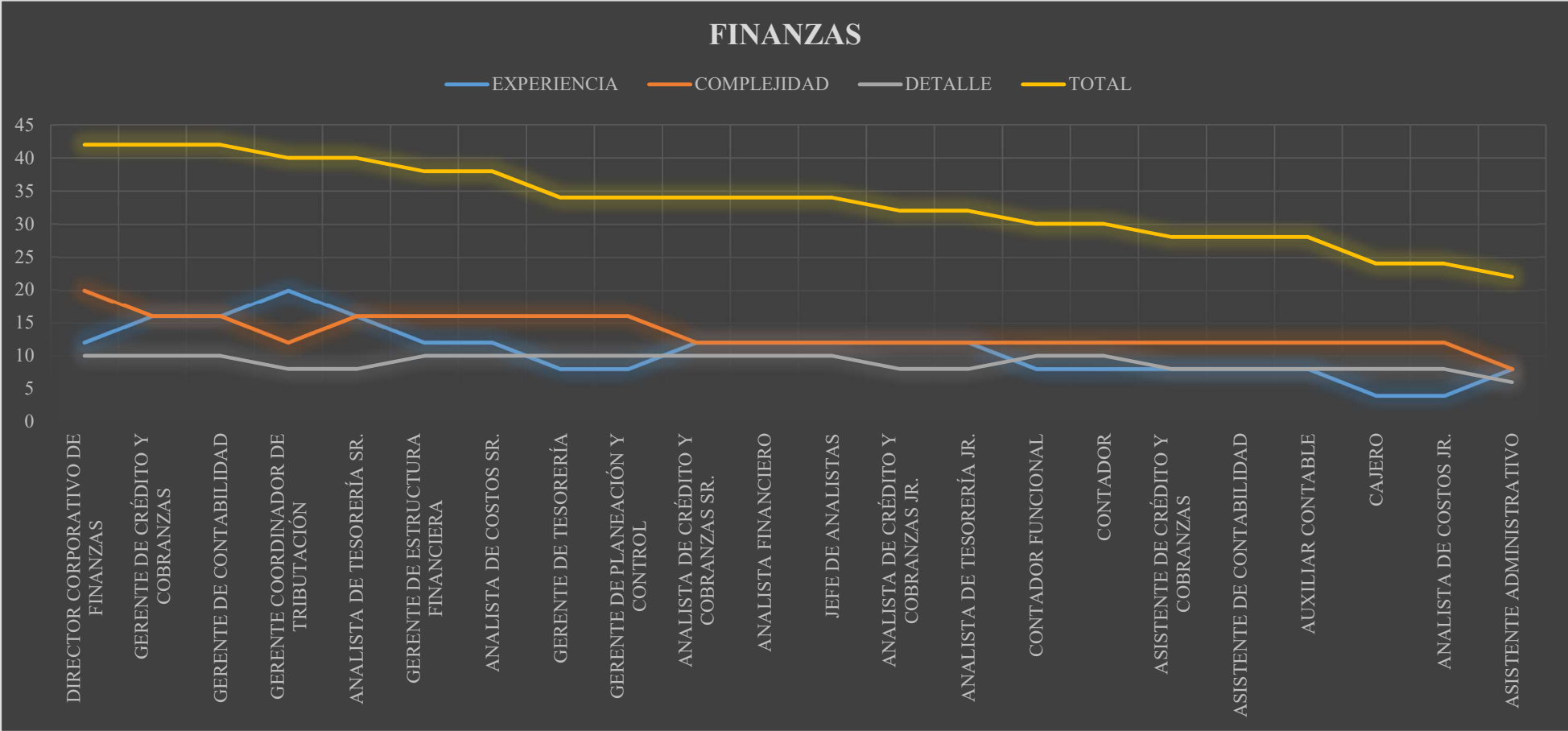
3.3.1. Resultados del GIG Corporativo

Dentro de GIG Corporativo, se encuentran los directores, gerentes, subgerente y algunas jefaturas. Quienes son los cargos más altos del Grupo por debajo del Concejo de Familia, Presidencia y Gerencia General.

Estos cargos por excelencia son los de mayor jerarquía dentro de la organización, aunque como se aprecia en la gráfica ninguno alcanzó una puntuación como crítico.

Sin embargo, las actividades que tienen en común son controlar al personal asignado, administrar los recursos de la empresa, y son ellos quienes participan en las reuniones que planifican los objetivos de su respectiva área y alinean las metas estratégicas de todo el Grupo. Funciones de alta responsabilidad en donde la experiencia en el cargo, conocimientos académicos y habilidades afines al puesto y el manejo de información es sumamente confidencial.

Figura 2. Resultados obtenidos del Departamento de Finanzas.



Fuente: Elaboración Propia.

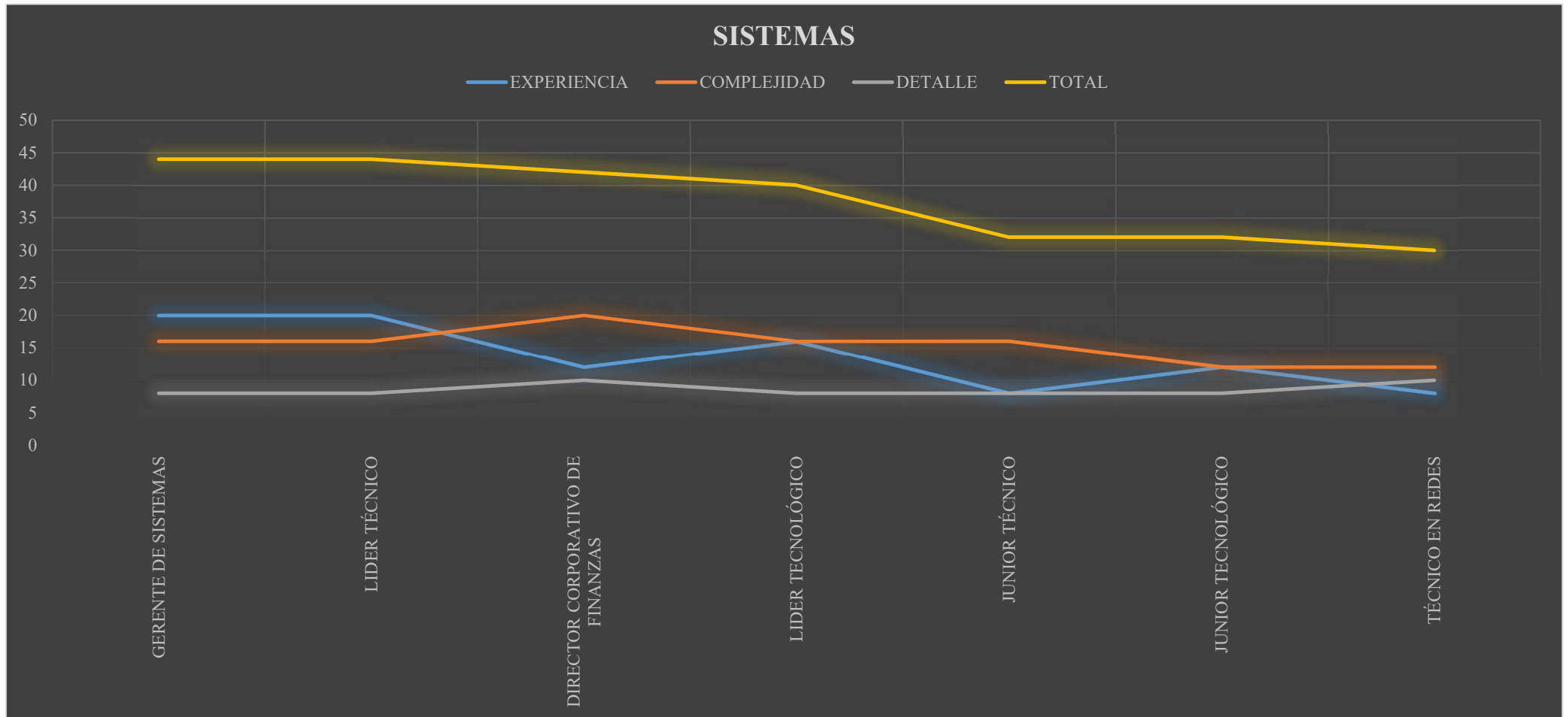
3.3.2. Resultados del Departamento de Finanzas

El departamento de finanzas se caracteriza por la minuciosidad en el manejo de la información, en donde cualquier equivocación puede perjudicar a toda el área.

Por lo tanto, todos los cargos desde el más bajo hasta el más alto que es el director financiero se convierten en filtros tanto de sus supervisados y de sus pares.

En esta área, ningún cargo puntuó como crítico porque los conocimientos académicos y la experiencia adquirida que poseen las personas en este departamento han hecho que las personas estén capacitadas siendo minuciosos con sus actividades.

Figura 3. Resultados obtenidos del Departamento de Sistemas.



Fuente: Elaboración Propia.

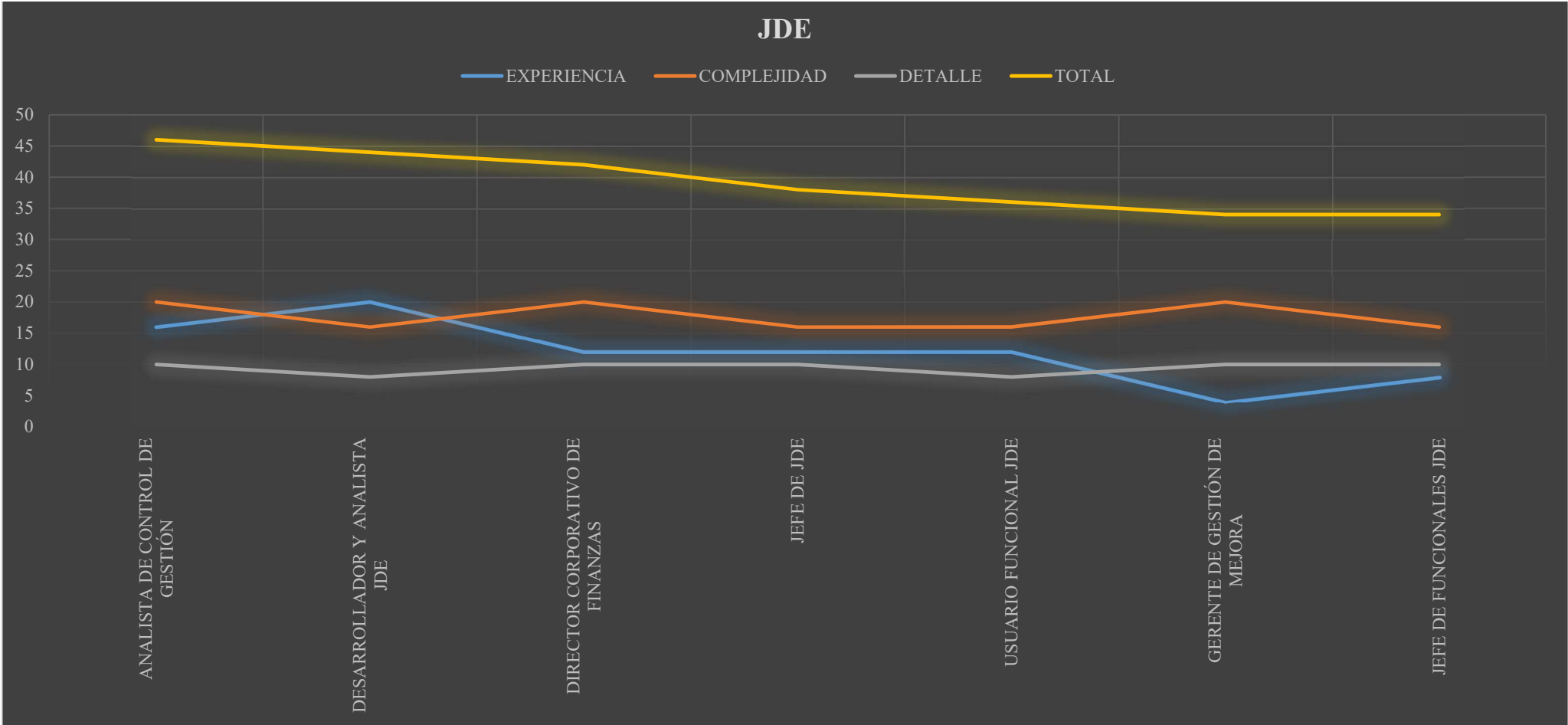
3.3.3. Resultados del Departamento de Sistemas

Las personas que se encuentran en esta área deben ser especialistas en sus cargos por lo que su formación académica, habilidades y destrezas se convierten en la mayor fortaleza de este departamento.

Las actividades y funciones, en cierto modo son rutinarias, pero de suma importancia porque son ellos quienes tienen que estar pendientes que la comunicación vía internet y telefónica, no tenga ningún desperfecto o interrupción. En donde, todas las áreas de la organización incluyendo la administrativa, logística, marketing y producción trabajan mediante hardware y software que necesitan estar conectadas vía internet; así como, ingreso de datos constante y en ciertos departamentos lo hacen de manera inmediata.

Si bien, en este departamento a pesar de su importancia dentro de la institución ninguno obtuvo la denominación de crítico, el gerente de esta área obtuvo una puntuación alta porque es el encargo de supervisar y verificar que todas las áreas antes mencionadas estén trabajando sin ninguna paralización y en el caso de algún inconveniente él con su equipo debe proporcionar soluciones inmediatas

Figura 4. Resultados obtenidos del Departamento de JDE.



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.4. Resultados del Departamento JDE

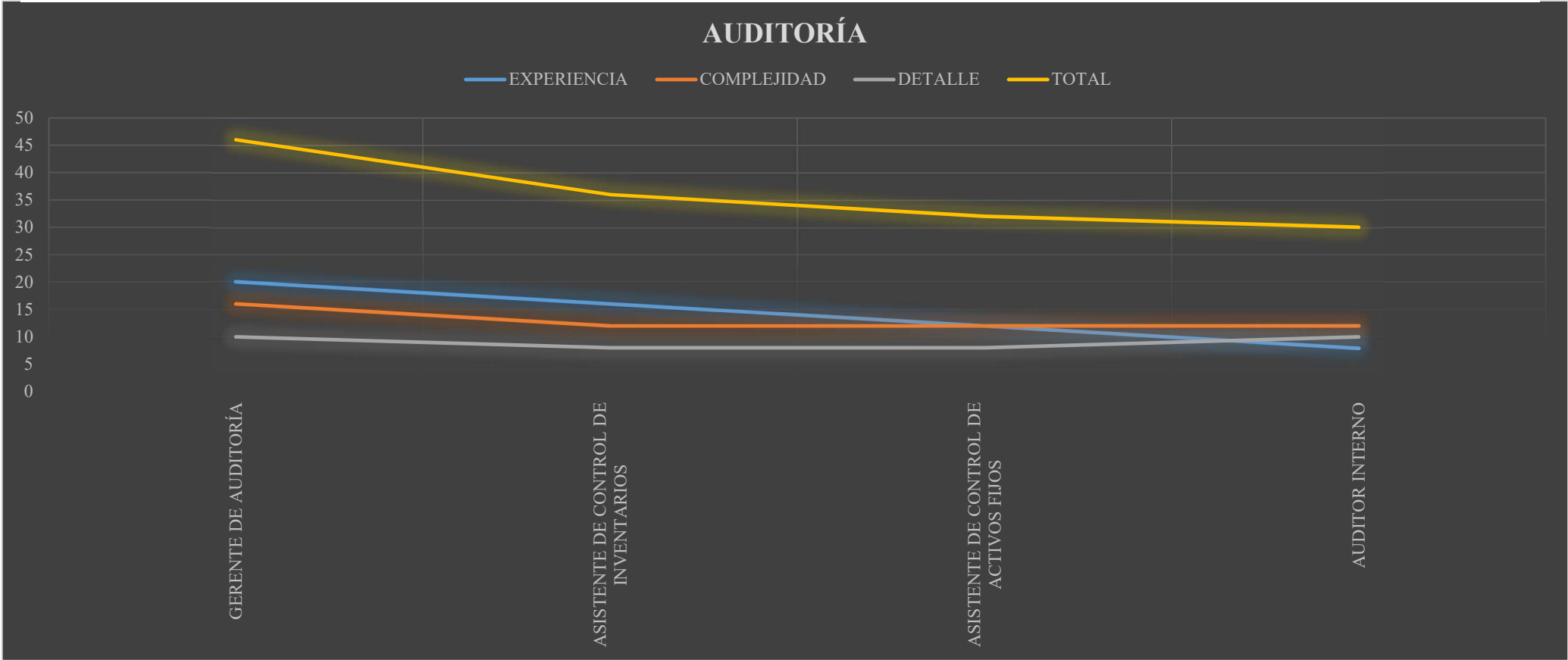
El departamento de JDE tiene la particularidad que son especialistas en el manejo de un software específico que muy pocas organizaciones de la ciudad de Cuenca utilizan y en donde existen muy poco especialistas a nivel nacional, por lo que en ciertas ocasiones las personas que componen ésta área tienen que ser autodidactas para su correcto funcionamiento; del mismo modo, las personas que más tiempo tienen en el cargo capacitan al resto sin que esto implique que sea la persona de mayor jerarquía dentro de su estructura orgánica la que conozca más sobre el tema.

Este sistema es un software de contabilidad, el cual utiliza el Grupo Industrial Graiman en todas las áreas. Generalmente se usa para el registro y almacenamientos de datos relacionados con estados financieros sobre los ingresos y egresos que tiene la organización, también en los precios de los distintos productos que el Grupo maneja.

Los especialistas de esta área deben poseer una experiencia media – alta, una complejidad alta, y un detalle en del proceso alta. En donde, cualquier error o mal uso de la información podría afectar a todo el GIG.

De acuerdo a la herramienta aplicada, el cargo de “Analista de Control de Gestión” obtuvo el puntaje de crítico.

Figura 5. Resultados obtenidos del Departamento de Auditoría.



Fuente: Elaboración Propia.

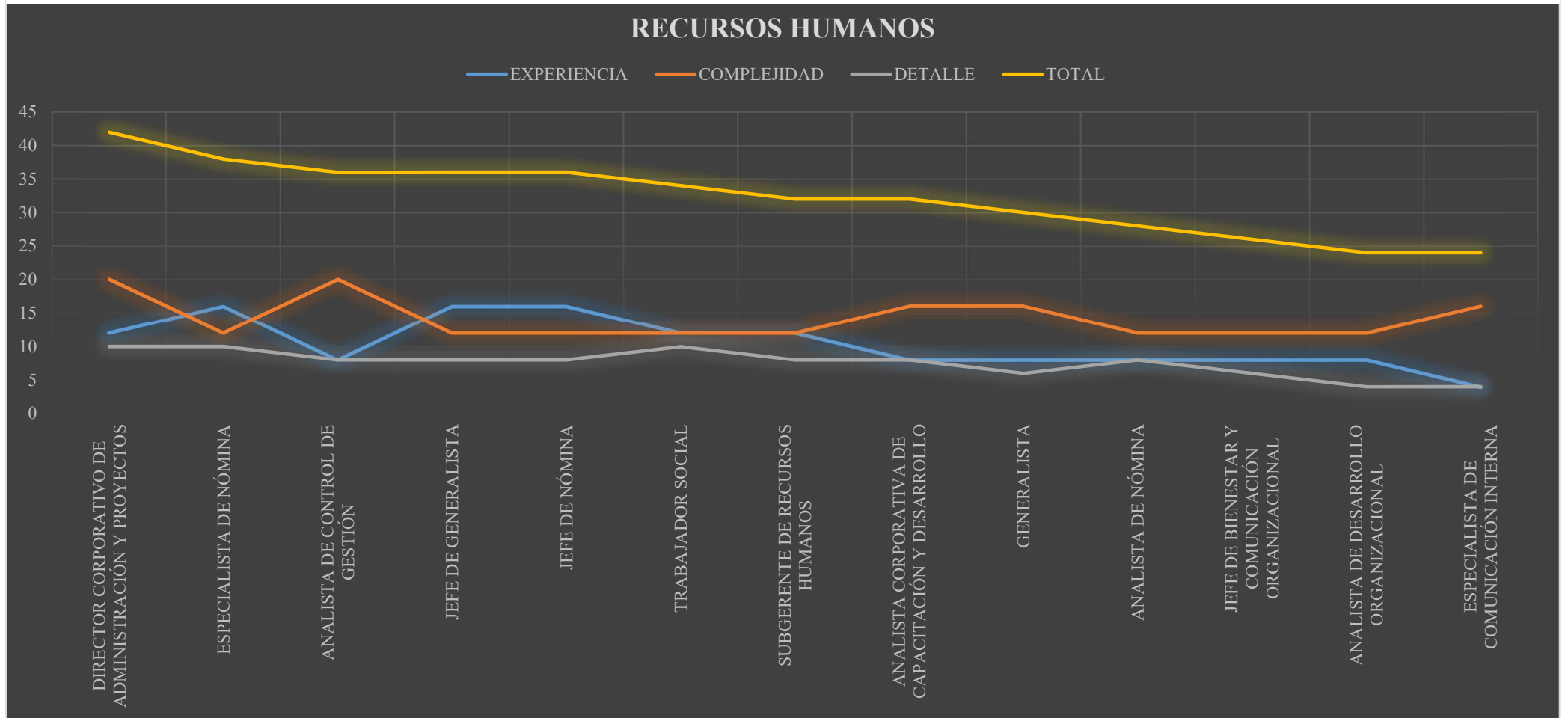
3.3.5. Resultados del Departamento de Auditoría

La característica principal de este departamento, es que debe supervisar que las demás áreas cumplan con los procedimientos establecidos, así como vigilar que todos los documentos se encuentren en regla y en los tiempos establecidos.

Los trabajadores en esta área deben poseer un conocimiento amplio sobre el *know-how* del GIG, obtenido por la experiencia dentro de la organización y la minuciosidad del detalle en las actividades que realizan, ya que, ellos se convierten en los últimos filtros de todos los procesos que se realizan en el Grupo.

El cargo de “Gerente de Auditoría” se denominó como crítico, porque este cargo a su vez, se convierte el supervisor de todos los que deben auditar a los demás departamentos; adicional a esto, el gerente debe estar actualizado de los procesos internos que se llevan a cabo en el GIG, y en también de las certificaciones internacionales en donde la organización debe cumplir.

Figura 6. Resultados obtenidos del Departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.6. Resultados del Departamento de Recursos Humanos

En cuanto a lo que caracteriza principalmente al departamento de recursos humanos, es el manejo de información personal y confidencial de todas las personas del GIG, ya que es en esta área en donde se administra los sueldos y bonos de todos los empleados, las promociones internas, requerimientos de nuevo personal. Y para lo cual, se necesita poseer una adecuada experiencia para los distintos puestos, la misma que puede ser adquirida dentro de este departamento.

Por supuesto, tener personas con conocimientos académicos afines al área de recursos humanos ayuda enormemente al desenvolvimiento adecuado y garantiza su éxito en lo que al manejo de personal se refiere.

Por otro lado, los objetivos estratégicos van alineados con este departamento porque son ellos quienes contratan, capacitan y desarrollan a todas las personas dentro del GIG, en el cual los convierte en el primer filtro para el cumplimiento de los mismos.

Figura 7. Cargos Críticos del área administrativa del GIG



3.3.7. Interpretación de Resultados

Una vez concluida la aplicación de la herramienta con cada una de las personas, se procedió al análisis de la información. En donde, dio como resultado la denominación de “crítico” dos cargos: el “Gerente de Auditoría” del departamento de auditoría, y el de “Analista de Control de Gestión” del departamento JDE.

Como se tenía planteado, se procedió a realizar una validación con la subgerente de recursos humanos del GIG, en la cual se llegó al acuerdo de realizar el plan back-ups para el cargo que pertenece al departamento de JDE, y la creación de los perfiles para ambos cargos.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE PLAN BACK-UP Y PERFIL POR COMPETENCIAS

4.1. Introducción

La implementación de los planes back-up proporcionarán a la organización garantía de que un puesto clave puede ser cubierto sin problema por una persona que ha sido preparada y supervisada con anterioridad.

Esto es un punto vital en toda organización, ante el entorno creciente de competitividad por poseer personas con el conocimiento o potencial ideal ante el entorno de mercado. (Castro, 2016)

4.2. Diseño del plan back-up.

Se deben establecer algunos puntos claves para elaborar un plan back-up, en el cual se debe coordinar formalmente dentro de la organización con la persona designada dentro del área de recursos humanos. (PricewaterhouseCoopers, S.C., 2013). Estos son:

- Determinar el puesto.
- Establecer las etapas que han de seguir hasta llegar a la meta.
- Recoger la información sobre el cargo.
- Fijar un calendario de formación y desarrollo
- Controlar periódicamente el plan
- Asignar la persona que será encargada de la formación durante el proceso.

4.3. Línea de Sucesión de un Cargo Crítico

Como se mencionó anteriormente se establecerá la propuesta del plan de sucesión para el cargo de Analista de Gestión de Control. En donde, el cargo (cajero) más bajo a fin a este departamento se encuentra en el departamento de finanzas, ya que este puesto tiene el primer acercamiento con el software JDE en el cual debe registrar el dinero recibido por las transacciones, en este programa contable, del mismo modo debe reportar cualquier desperfecto que pueda presentar este programa ante el especialista.

El gerente de esta área debe seleccionar a los mejores candidatos de acuerdo a los resultados de sus evaluaciones de desempeño que puedan existir, así como por los más comprometidos con la institución mediante número de atrasos o faltas, amonestaciones, cumplimientos de metas, o cualquier otro indicador que beneficie o que pueda perjudicar a los posibles candidatos.

Como siguiente punto de deberá realizar una entrevista estructurada a los posibles candidatos, en la cual las preguntas se enfoquen en demostrar el nivel de compromiso y permanencia de la organización. También una encuesta de preferencias o desagradados, ésta nos ayuda al reconocimiento de restricciones que ellos mismos se colocan.

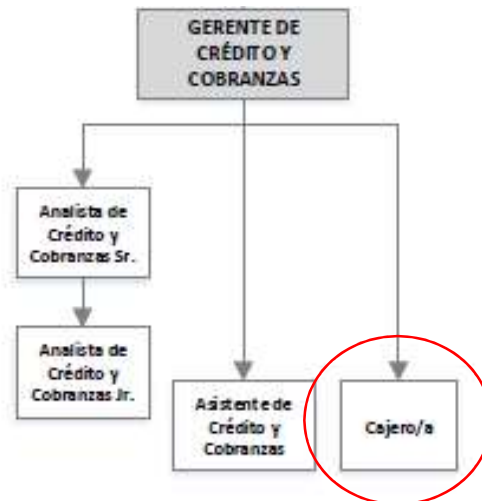
Luego de las entrevistas y su posterior análisis, se procede a realizar toda la explicación con la persona seleccionada de todo el alcance del plan de sucesión, tiempo

que llevaría el proceso y tipo de conocimiento que debe obtener; para de esta manera optar al cargo requerido.

Lo anterior se plantea por la relevancia de los resultados operacionales, debido a que tener un plan de sucesión en el Grupo, apalanca el incremento en la productividad de los trabajadores, quienes se esforzarán para alcanzar los objetivos que la organización le ha transparentado. Por lo cual, es un factor de motivación y compromiso que impacta de forma positiva a la empresa.

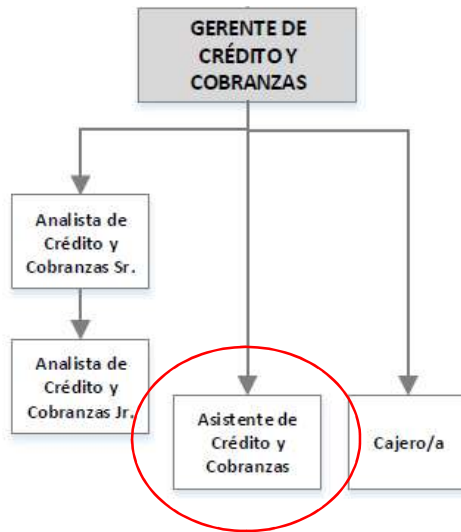
4.3.1. Ruta propuesta para el plan de sucesión

Plan de Sucesión 1. Puesto más bajo dentro del plan de sucesión.



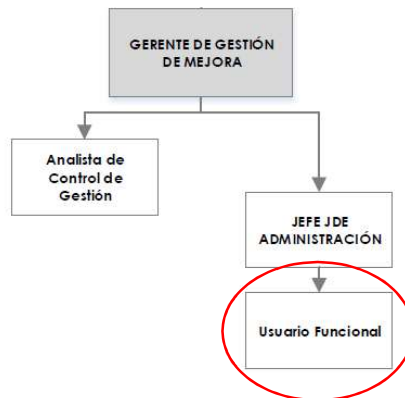
Es uno de los puestos más bajos dentro del área administrativa del GIG en el cual su función principal es registrar las transacciones mediante el sistema JDE.

Plan de Sucesión 2. Línea de sucesión # 1



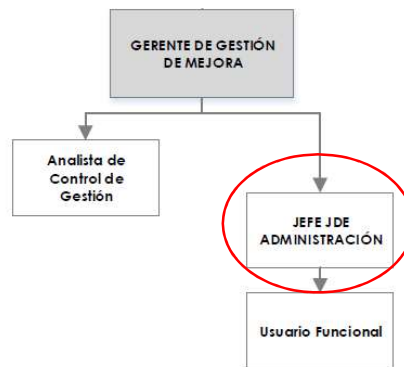
El departamento financiero se caracteriza dentro del GIG por requerir información específica para sus operaciones. El asistente de crédito y cobranzas, es el cargo que tiene que trabajar datos específicos de acuerdo a los filtros requeridos que le proporcionan.

Plan de Sucesión 3. Línea de sucesión # 2



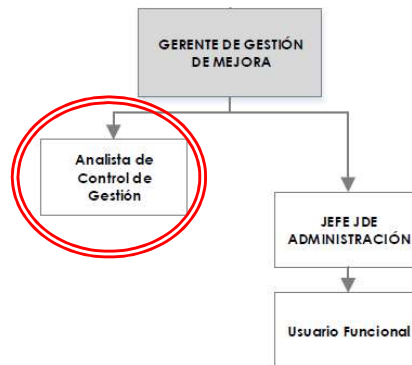
Dentro del departamento JDE, el usuario funcional es quien da seguimiento a todos los datos que se van registrando, así como es quien realiza modificaciones en los valores finales de los productos establecidos por otros departamentos.

Plan de Sucesión 4. Línea de Sucesión # 3



El jefe JDE, es quien supervisa y soluciona todos los procesos y datos que se llevan a cabo en el software JDE.

Plan de Sucesión 5. Línea de Sucesión # 5



Por último, cuando la persona sabe ingresar datos al sistema JDE, sabe el alcance de información que puede obtener mediante dicho software, modificar y cambiar datos según las disposiciones de otros departamentos, y puede solucionar errores en el sistema; está listo para su última etapa y alcanzar el cargo de Analista de Control de Gestión, en donde, aparte de ser especialista en este programa informático tendrá que manejar el software QlikView.

4.4. Diseño del perfil para el puesto.

Para el diseño del perfil para el cargo de “Analista de Control de Gestión” se procederá a realizar el taller MPC a través de la herramienta software Compers en conjunto con la persona encargada de dicho puesto en la actualidad, cuya matriz quedó establecida de la siguiente manera:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de Identificación:

Cargo: ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN

Estado: PENDIENTE

Organización / División: GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

Departamento / Unidad:

2. Misión del Cargo:

Dar soporte del desolvimiento de negocio del GIG teniendo actualizado la información en el software Click View y software JDE.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Mantener actualizados los índices e indicadores claves del GIG	5	4	4	21	Si
Asesorar la definición de los índices e indicadores mediante filtros específicos que requieran.	4	4	5	24	Si
Diseñar e implementar herramientas que brinden soportes al sistema de control de gestión.	2	4	5	22	Si
Obtener información de acuerdo a las bases de los sistemas informáticos del Grupo	5	4	4	21	Si

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

4. Matriz de Competencias:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Mantener actualizados los índices e indicadores claves del GIG	Estadística y Analisis de la Información (peferiblemente)		
Asesorar la definición de los índices e indicadores mediante filtros específicos que requieran.	Información relacionada con la empresa involucrada, Herramientas de Control de Indicadores	PENSAMIENTO ANALÍTICO NIVEL 2, PENSAMIENTO CONCEPTUAL NIVEL 2, BUSQUEDA DE INFORMACIÓN NIVEL 2, COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NIVEL 2	
Diseñar e implementar herramientas que brinden soportes al sistema de control de gestión	Lenguaje de Programación, Base de datos SQL Server y Oracle		
Obtener información de acuerdo a las bases de los sistemas informáticos del Grupo	JDE SOFTWARE, QlikView		

5. Educación Formal Requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio	Títulos Requeridos	Área de conocimientos formales
Carrera Universitaria Completa	5	Ingeniería de Sistemas	

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Número de horas del curso/seminario/pasantía	Área de conocimientos formales
Visual Basic	32	
Base de Datos Structured Query Language (SQL)	32	
Programación de software	32	

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Base de datos SQL Server y Oracle	X	X
Estadística y Analisis de la Información (peferiblemente)	X	X
Herramientas de Control de Indicadores	X	X
Información relacionada con la empresa involucrada	X	X
JDE SOFTWARE		X
Lenguaje de Programación	X	
QlikView		X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN NIVEL 2	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el "escarbar" o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.	X	
COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NIVEL 2	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y		X
PENSAMIENTO ANALÍTICO NIVEL 2	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.	X	
PENSAMIENTO CONCEPTUAL NIVEL 2	Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	X	

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	JDE software, QuickView software		X
Operar equipos de oficina:	Teléfono, Computadora, Impresora	X	
Usar otros idiomas:	Inglés Técnico	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 Años - 4 Años
2. Experiencia en Instituciones :	
3. Experiencia en Cargos de tipo:	
4. Experiencia en posiciones internas.	

Lector

CONCLUSIONES

La determinación de cargos críticos es el primer paso para verificar si dentro de la organización existen personas que puedan cumplir con las funciones de dicho puesto o si en un proceso de reclutamiento y selección puedan encontrar un candidato que cumpla con el perfil. De no tener personas idóneas para cubrir alguna vacante que exista puede afectar al desenvolvimiento normal del Grupo, complicando de alguna manera el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. 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

La elaboración de planes backups garantiza la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa. El fin del plan de sucesión es estar preparado o anticiparse a factores externos como la inflación o aumento de costos a nivel general, o factores intrínsecos de una persona en puesto relevante como una enfermedad, jubilación, retiro de la empresa, etc.

Un plan de sucesión implementado de manera adecuada, permitirá la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores que a través del tiempo desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa.

RECOMENDACIONES

El departamento de recursos humanos debe establecer formalmente los planes de sucesión, el cual debe ser un proceso reflexionado, planeado y debidamente administrado. Con esto, previene la incertidumbre que puede existir por parte de los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos interesados en la empresa.

Se debe establecer reuniones con los directores, gerentes, subgerentes o jefes de cada departamento según el caso. Aparte de la determinación de cargos críticos a nivel general del GIG, la persona en el cargo más alto de cada departamento, debe establecer que cargos son de relevancia para su desenvolvimiento y posibles consecuencias de su ausencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 05 de junio de 2017, de <http://www.ebrary.com>
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3 ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/reader.action?docID=10934141&ppg=7>
- Anwandter, P., & Escobar, R. (2015). *Team Coaching: Cómo desarrollar equipos de alto desempeño*. Santiago, Chile: Chan! Editores. Recuperado el 22 de Abril de 2017
- Aragón, S., & Monrroy, E. (2009). Administración del Talento Humano para Puestos Críticos; Caso Grupo Honor & Laurel.
- Barron, M. (2007). Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, 25(4), 115-118. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/197980505?accountid=36552>
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Cardona, R. (Junio de 2011). Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades, Criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*(4), 113-142. Recuperado el 4 de Abril de 2017, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754/1755>
- Castro, M. (16 de Julio de 2016). Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria. 16-26. Santiago, Chile. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). D.F., Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 30 de junio de 2017
- CIPD | *Championing Better Work and Working Lives*. (10 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://www.cipd.co.uk/>
- Craig, L. (Diciembre de 2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359. Recuperado el 9 de Abril de 2017, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482207000538>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (1 ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gesti%C3%B3n+de+talento+humano&ots=U>

BKVBWLiME&sig=r-bnnuaElrPpO0jZB5Cjeu3SY-
o&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano&f=false

- De Grip, A., & Sieben, I. (02 de Febrero de 2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics*(37), 1047- 1054. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00036840500092074>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2010). Plan de Sucesión. *Gobierno Corporativo*. México D.F., Mexico. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de deloitte.com/mx
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8 ed.). New Jersey, Estados Unidos: Pearson. Recuperado el 09 de Mayo de 2017
- Donald, H., & Ruse & Karen E. Jansen. (2008). Stay in Front of the Talent Curve. *Research-Technology Management*, 51(6), 38-43. Obtenido de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2008.11657536>
- Grupo Industrial Graiman. (2010). Tu Portal. *Misión, Visión y Valores Corporativos*. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 3 de 04 de 2017, de http://tuportal/industrias_graiman/
- Grupo Industrial Graiman. (s.f.). *Quiénes Somos*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <http://www.graiman.com/>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Kok, J., & Uhlener, L. (2001). *Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm*. Valkenburg aan de Geul, Países Bajos: Crasborn Graphic Designers bno. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=7yUQpfB70SYC&pg=PA35&dq=Organizational+Context+and+Human+Resource+Management+in+the+Small+Firm&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjf79qTtvHTAhWK7SYKHGXGFDWoQ6AEIJDA#v=onepage&q=Organizational%20Context%20and%20Human%20Resource%20>
- Mendoza, T. (23 de Enero de 2013). Elaboración de un Manual de Inducción para el personal de la Editorial Don Bosco. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Moreno, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes Del CENES*, 31(54), 193-226. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1523923622?accountid=36552>
- Moreno, D., Ávila, P., Granados, N., Rodríguez, S., & Velandia, V. (Enero-Junio de 2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, 13(22), 154-171. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de [Criterio Libre: https://search.proquest.com/docview/1825181010?accountid=36552](https://search.proquest.com/docview/1825181010?accountid=36552)
- Moreno, J. (2002). Modelado de perfil por competencias o método MPC. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el Junio de 2017
- Pancardo, J., Ruiz, M., & Ramírez, M. (5 de octubre de 2011). Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad. México D.F., México. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4B.pdf>
- Pettinger, R. (2013). Strategy, investment, behaviour and results. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 49-57. Obtenido de

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000100008&lng=es&tlng=en.

- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://200.52.113.235/bibliotecasdigitales/index.php/en/economico-administrativo/91-desarrollo-organizacional>
- PricewaterhouseCoopers, S.C. (2013). Plan de Sucesión. *El plan de sucesión*. Mexico D.F., México: Líderes People & Change. Recuperado el 2 de Junio de 2017, de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2014-02-plan-sucesion.pdf>
- Rothwell, W. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (Vol. 3). Saranac Lake, Estados Unidos: Amacom. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Scaringella, L., & Malaeb, R. (2014). Contributions Of Talented People To Knowledge Management. *Journal of Applied Business Research*, 3(30), 715-n/a. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1555714938?accountid=36552>
- Soto, B. (22 de febrero de 2013). *¿Qué es un plan de sucesión?* Recuperado el 01 de Mayo de 2017, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>
- Tendencia Salarial. (21 de Marzo de 2009). *Puestos Críticos y Personal Clave*. Obtenido de <http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYIdjUF8%3D&tabid=36&language=es-AR>.
- Valdes, C. (28 de Septiembre de 2015). Administración de recursos humanos. *Introducción a la administración de recursos humanos*. Honduras.
- Valencia, V., & Acosta, A. (7 de Mayo de 2012). La gestión del talento humano y el ser humano. *Politécnica*, 8(14), 105-113. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216/187>

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta para levantamientos de cargos críticos



GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

CARGO:	
---------------	--

NOMBRE:	
----------------	--

F1: EXPERIENCIA		
NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
1	Menos de un año	4
2	Entre uno y tres años	8
3	Entre tres y cinco años	12
4	Entre cinco y siete años	16
5	Más de 7 años	20

F2: NIVEL DE COMPLEJIDAD, DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES ESENCIALES		
NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
1	Sin complejidad	4
2	Mínima complejidad	8
3	Complejidad moderada	12
4	Alta complejidad	16
5	Máxima complejidad	20

F3: NIVEL DE DETALLE EN LA DESCRIPCION DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO		
NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
1	Sin ningún detalle	2
2	Poco detalle	4
3	Medianamente detallado	6
4	Alto nivel de detalle	8
5	Totalmente detallado	10