

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“REDUCCIÓN DE COSTOS DE SELECCIÓN AL  
IMPLEMENTAR PLANES DE SUCESIÓN PARA  
PUESTOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA  
INDUSTRIAS SAN MIGUEL DEL CARIBE S.A.”

Tesis para optar el título profesional de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**

Jose Manuel Ramirez Brenis

**Asesor:**

Mg. Enrique Martin Avendaño Delgado

<https://orcid.org/0000-0003-4403-0044>

Trujillo - Perú

2023

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Ing. Miguel Ángel Rodríguez Alza</b>	<b>18061624</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>Ing. Teodoro Alberto Geldres Marchena</b>	<b>18887273</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>Ing. Walter Estela Tamay</b>	<b>16684488</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## INFORME DE SIMILITUD

“REDUCCIÓN DE COSTOS DE SELECCIÓN AL IMPLEMENTAR PLANES DE SUCESIÓN PARA PUESTOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA INDUSTRIAS SAN MIGUEL DEL CARIBE S.A.”

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>7%</b>
<b>2</b>	<b>do.vlex.com</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>bibliotecaunapec.blob.core.windows.net</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>4</b>	<b>rai.uapa.edu.do</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.unac.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.group-ism.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 1%

## **DEDICATORIA**

A mi madre Luz Marina Brenis, que siempre ilumina mis decisiones y a mi esposa Sindy Martínez quien, con su ternura y paciencia, ayuda a construir una mejor versión de mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los maestros y personas que  
guiaron y acompañaron mi desarrollo  
personal, profesional y espiritual.

**TABLA DE CONTENIDO**

JURADO EVALUADOR	2
INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1.    Realidad problemática	12
1.2.    Antecedentes de la investigación	14
1.2.1 Antecedente internacional	14
1.2.2 Antecedente nacional	15
1.2.3 Antecedente local	16
1.3.    Bases Teóricas	17
1.4.    Formulación del problema	24
1.5.    Objetivos	24
1.5.1 Objetivo general	24
1.5.2 Objetivos específicos:	24
1.6.    Hipótesis	25
1.7.    Variables	25
1.7.1 Variable independiente: Implementar planes de sucesión.	25

1.7.2	Variable dependiente: Costos de selección externa.	25
1.8.	Operacionalización de variables:	25
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA		26
2.1.	Tipo de investigación	26
2.2.	Población y muestra	26
2.2.1	Población	26
2.2.2	Muestra	26
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	26
2.4.	Procedimiento	27
2.5.	Cultura Organizacional y procesos internos	28
2.5.1	Misión	28
2.5.2	Visión	28
2.5.3	Valores	28
2.5.4	Organigrama	29
2.5.5	Cadena de valor	29
2.6.	Proceso de selección externo	30
2.6.1	Requisición de personal	30
2.6.2	Levantamiento de perfil	31
2.6.3	Publicación de vacante	31
2.6.4	Revisión curricular	31
2.6.5	Entrevistas telefónicas	31
2.6.6	Entrevistas personales	32
2.6.7	Pruebas psicométricas	32
2.6.8	Exámenes médicos y depuraciones	32
2.6.9	Carta Oferta	32
2.6.10	Pago del servicio	33
2.6.11	Costos ocultos al incorporar nuevos empleados	34

2.6.12	Presupuesto para servicios de selección externa 2023 - 2025	35
2.6.13	Indicadores de selección externa:	36
2.7.	Definición de Planes de sucesión: Proceso de gestión de talento	38
2.7.1	Gestión por competencias	38
2.7.2	Proceso evaluación de desempeño	39
2.7.3	Proceso identificación de potencial	41
2.7.4	Calibración NineBox	42
2.7.5	Planes de sucesión (Planes para cada empleado)	43
2.7.6	Indicadores: Planes de Sucesión	45
2.7.7	Diagnóstico de problemáticas: Renuncias empleados con Planes de Sucesión:	48
2.8.	Resumen inversión en proceso gestión de talento (Selección Interna):	51
2.9.	Beneficios al implementar planes de sucesión (Selección Interna):	52
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>		<b>53</b>
3.1.	Costos de selección externa:	53
3.2.	Costos de procesos de desempeño, potencial y sucesión 2020 - 2022:	53
3.3.	Costos para Planes de Sucesión 2023 - 2025:	54
3.4.	Indicador VAN y TIR:	56
3.5.	Indicador costo / beneficio.	56
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>		<b>57</b>
4.1.	DISCUSIONES:	57
4.2.	CONCLUSIONES:	58
<b>REFERENCIAS</b>		<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>61</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables	24
Tabla 2: Procedimiento para obtención de datos	26
Tabla 3: Pago por servicios de selección externa periodo 2021 – 2022 (USD)	32
Tabla 4: Costos ocultos al incorporar empleados periodo 2021 – 2022	33
Tabla 5: Presupuesto para cubrir vacantes en el periodo 2023 – 2025 (USD)	34
Tabla 6: Tiempo promedio de cobertura de vacantes por selección externa 2021 – 2022	35
Tabla 7: Porcentaje de puestos cubiertos con selección externa 2021 – 2022	36
Tabla 8: Escalas de calificación para las evaluaciones	38
Tabla 9: Escala de calificación para los resultados de Desempeño	38
Tabla 10: Costos proceso de evaluación de desempeño 2020 – 2025 (USD)	39
Tabla 11: Escala de calificación para el Agilidad de aprendizaje	40
Tabla 12: Costos del proceso de detección de potencial 2020 – 2025 (USD)	40
Tabla 13: Matriz de talento NineBox	41
Tabla 14: Costos implementación planes de sucesión 2020 – 2025	42
Tabla 15: Tiempo promedio de cobertura de vacantes 2021 – 2022	43
Tabla 16: Porcentaje de puestos cubiertos con Planes de Sucesión 2021 – 2022	44
Tabla 17: Porcentaje rotación de talento 2021 – 2022	44
Tabla 18: Acciones correctivas, metas de cumplimiento e inversión (2023 – 2025)	48
Tabla 19: Cumplimiento real (2020 – 2022) y metas de cumplimiento (2023 – 2025)	49
Tabla 20: Inversión promedio en Planes de Sucesión y pérdidas por renunciadas	49
Tabla 21: Inversión y beneficios por evitar renunciadas de empleados	50
Tabla 22: Inversión en proceso de gestión de talento 2020 – 2025 (USD)	50
Tabla 23: Beneficios en proceso de gestión de talento 2020 – 2025 (USD)	51
Tabla 24: Costos de selección externa exclusiva 2020 – 2025 (USD)	52
Tabla 25: Costos de desempeño, potencial y sucesión 2020 – 2022 (USD)	53
Tabla 26: Costos de desempeño, potencial y sucesión 2020 – 2022 (USD)	54
Tabla 27: Beneficios, inversiones y flujo de caja anual 2020 – 2025 (USD)	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estadísticas principales de la empresa	12
Figura 2: Presencia internacional Industrias San Miguel	13
Figura 3: Etapas para definir planes de sucesión	22
Figura 4: Organigrama	29
Figura 5: Modelo de competencias	38
Figura 6: Diagrama de Ishikawa	47
Figura 7: Gráfico porcentual para desempeño, potencial y sucesión 2020 – 2022	53
Figura 8: Gráfico porcentual para desempeño, potencial y sucesión 2023 – 2025	54

## RESUMEN

La empresa Industrias San Miguel del Caribe S.A. definió en el año 2020 la iniciativa estratégica de “Desarrollar personas en cantidad y calidad para atender las necesidades de crecimiento global” por lo cual tiene como prioridad especializar el proceso de selección interna incorporando evaluaciones de potencial y definiendo planes de sucesión para identificar y desarrollar a aquellos colaboradores que cubrirán posiciones de liderazgo en sus nuevas unidades de negocio.

Esta tesis analizó la cultura organizacional de la empresa, las etapas, indicadores y costos de los procesos de selección externa e interna de manera anual identificando una inversión de USD 494,753 en la gestión del talento (evaluación de desempeño, identificación de potencial, definición y ejecución de planes de sucesión); la cual fue comparada con los costos asociados a la selección externa durante los años 2021 - 2022 y la proyección hacia el periodo 2023 – 2025.

Las conclusiones evidencian ahorros significativos en el proceso de cubrir vacantes para puestos de liderazgo mediante la selección interna con un VAN de USD 63,553, un TIR de 37.91% y un B/C de 1.17

**PALABRAS CLAVES:** Desempeño, potencial, sucesión, selección.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Industrias San Miguel Del Caribe S.A. es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de bebidas y alimentos con presencia en Perú, Chile, República Dominicana, Brasil, Haití y dentro de su plan estratégico del año 2020 proyectado hasta el 2025 tiene como objetivo desarrollar nuevas categorías y unidades de negocios en países como Guatemala, Jamaica, Puerto Rico, entre otros.

Contamos con 5 plantas de producción y 53 centros de distribución, nuestro objetivo es estar a la vanguardia mediante una propuesta de bebidas creadas para satisfacer a todos nuestros clientes, ofreciendo productos saludables de calidad internacional.

Figura 1: Estadísticas principales de la empresa



Fuente: Página web Grupo ISM

Figura 2: Presencia internacional Industrias San Miguel



Fuente: Página web Grupo ISM

La identificación y preparación de nuevos líderes de áreas funcionales del negocio tales como producción, ventas, almacén, distribución, marketing y gestión humana, representa un reto porque es indispensable instaurar el modelo de liderazgo y la cultura organizacional en estas nuevas operaciones, al mismo tiempo, contar con profesionales de experiencia y trayectoria dentro de las unidades de negocio con mayor antigüedad es prioritario para el directorio de la compañía que basa muchas decisiones en la confianza.

Las evaluaciones de desempeño aplicadas anualmente nos ayudan a medir el resultado individual de cada colaborador en las funciones y puestos actuales, sin embargo, desde el año 2020 se implementaron evaluaciones de Agilidad de aprendizaje con la

consultora Mercer, siendo estas pruebas un acercamiento predictivo del desempeño futuro ante cambios de roles y cargos de los colaboradores de la empresa.

El presente estudio aborda un comparativo entre los costos de procesos de selección externos y los costos de implementar planes de sucesión para personal interno; luego de analizar los datos, podemos evidenciar el beneficio económico que representa.

## **1.2. Antecedentes de la investigación**

Para la elaboración de este proyecto de investigación, se realizó un estudio y análisis de diversos antecedentes en el marco internacional, nacional y local, lo cual ha sido un referente para las bases teóricas y un mayor complemento de este.

### **1.2.1 Antecedente internacional**

Según los autores Cavero, Luis y Prado (2016) en su tesis **“Mejora de identificación de personas con alto potencial y alto desempeño de una empresa minera”** han concluido que el Desarrollo de Personas es un sistema primordial de la empresa y se basa en un proceso estructurado que permitirá cumplir los objetivos estratégicos de la compañía, además para asegurar el cumplimiento de las metas de desarrollo de empleados, es imprescindible definir acciones concretas sobre la línea de carrera de los colaboradores, tomando datos periódicos como los resultados de las evaluaciones de desempeño y potencial.

El proceso actual para identificar empleados con desempeño y potencial alto incluye pruebas individuales donde un grupo de evaluadores describen la percepción de los comportamientos sobre sus pares, subordinados, jefes y clientes internos, sin embargo, presentan oportunidades de mejora para ser más objetivos y confiables.

En esta empresa se reconoce que gran parte de su valor, radica en los conocimientos, experiencias y comportamientos de sus empleados, por lo tanto, recomiendan establecer una política clara de compensaciones y beneficios para las personas identificadas con alto potencial y desempeño de manera transparente y segmentada.

Según los autores Jara, Neyra y Rentería (2016) en su investigación **“Análisis de costo/beneficio de la aplicación de un programa de reclutamiento interno de personal, en una empresa del rubro financiero y una de consumo masivo”** concluyen que existen algunos puestos de trabajo en los que el conocimiento previo de funciones y las políticas internas de la empresa son tan relevantes, que la mejor manera de cubrir esas posiciones es a través de la selección interna.

Además de disminuir la rotación (renuncias) han logrado un mayor compromiso y motivación de los empleados (más de un 70% de motivación), también resaltan los ahorros obtenidos porque no se contratan empresas externas para promocionar los puestos ni tampoco consultoras para atraer talento.

También mencionan que, al no gastar el presupuesto designado a la selección externa, se ha direccionado hacia el desarrollo interno y ahora es una inversión en cursos y entrenamientos para mantener capacitado a su personal, esto con un resultado sostenible en la fidelización de sus colaboradores.

### 1.2.2 Antecedente nacional

Según el autor Betances (2017) en su tesis **“Análisis del proceso de sucesión y su impacto como estrategia para la gestión de los roles críticos, esenciales y altos potenciales en una empresa minera de Cotuí”** concluye que para asegurar el cumplimiento de los planes de sucesión es necesario tener mecanismos para que el compromiso y la acción se vuelvan parte de la cultura; adicional menciona que la empresa debe contar con la oferta adecuada de instructores internos y externos para capacitar a su personal en los temas definidos en cada plan de desarrollo de los sucesores.

Parte de las recomendaciones mencionan que se deben gestionar criterios, consecuencias y sanciones para los empleados que no logren cumplir con el plan definido para su proceso de sucesión, estos planes deben estar alineados a objetivos y metas de cumplimiento como:

- % de puestos cubiertos por sucesores.

- % de sucesores entrenados según el plan definido.
- % rotación voluntaria de puestos claves, esenciales y de alto potencial.
- % de desviación del plan definido.
- % del presupuesto de Recursos Humanos invertido en planes de sucesión.
- Costo de contratación para empleados en puestos clave.

Según los autores Peña, Vásquez y Jaquez (2010) en su estudio: **“Diagnóstico de Efectividad del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal de Ferretería Americana”** concluyen que:

- La selección de personal en empresas públicas y privadas es un proceso fundamental para mejorar su productividad y eficiencia.
- Son necesarias desarrollar técnicas modernas y adaptadas en los procesos de reclutamiento y selección para atraer y contratar el talento humano que apoye el logro de objetivos estratégicos.
- Tomar en cuenta a los postulantes internos para ascender en la estructura organizacional, aumenta la motivación y compromiso en toda la empresa.
- Los candidatos que son contratados por reclutamiento externo traen ideas nuevas y diferentes perspectivas a la empresa.

### 1.2.3 Antecedente local

Según el autor Read (2017) en su tesis denominada **“Elaboración de un plan de sucesión en el departamento de Recursos Humanos, en la empresa textil G&K Services, del sector zona franca en República Dominicana”** menciona que para que la empresa perdure a través de los años, es de vital importancia definir planes de sucesión, y con esto apoyar también un alto desempeño de sus empleados.

El desarrollo estratégico del capital humano debe ser sustentado a través del tiempo mediante una transición planificada de puestos y roles (responsabilidades).

Los programas de sucesión se deben enlazar a las posiciones clave con un programa de capacitación interna y promover así el desarrollo de aquellos empleados que

demuestren el conocimiento, habilidades idóneas y un desempeño consistente. Todo lo anterior en concordancia con los valores y cultura de la organización.

Según el autor Martínez (2015) en su tesis titulada “**Propuesta de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias del Personal Directivo de Alimentos Líquidos Industriales (ALINDUS) en Santo Domingo**”, explican que para lograr optimizar sus procesos y ganar flexibilidad en la toma de decisiones es necesario desarrollar la gestión por competencias de sus empleados. Las políticas de retribución, desempeño y línea de carrera se verán impactados de manera directa a través de este nuevo modelo de gestión porque pone especial enfoque en definir qué conductas y comportamientos son necesarios para alcanzar las metas, a diferencia del método tradicional donde solo se verifica el logro de ellas.

Los procesos de selección también deben ser alineados a la gestión por competencias y así reforzarán el conjunto de comportamientos deseados como guía del crecimiento de los empleados dentro de la empresa; ya sea que integramos talento externo o desarrollamos a internos, aseguramos que perdure el alto rendimiento bajo las reglas descritas.

### **1.3. Bases Teóricas**

#### **Desempeño:**

Para Arbaiza (2016), el desempeño se compone por el conjunto de destrezas y conocimientos, llamados en su conjunto “habilidades”, por la personalidad y el grado de compromiso (motivación) que tiene cada persona para cumplir con una determinada labor dentro de una organización.

#### **Evaluación del desempeño:**

Bacal (2001) señaló que la razón más poderosa por la cual vamos a gestionar el desempeño (rendimiento) es para mejorar la productividad y la eficacia; esto va

enlazado al éxito y desarrollo de los colaboradores y se debe tener como punto de partida una evaluación objetiva.

La evaluación del desempeño enlaza el cumplimiento de objetivos de la empresa con el actuar individual y la contribución personal de cada empleado, es una valoración tangible y que debe ser gestionada como herramienta de dirección en el quehacer de todos los líderes.

### **Evaluación de competencias:**

La definición de “competencia”, se puede ajustar a la observación de un conjunto de comportamientos que llevan a desarrollar eficiente y eficazmente una labor determinada en una institución específica, todo ello ligado a una estructura organizacional, estrategia y cultura establecidas.

El método de evaluación por desempeño se ha introducido desde la década de 1980 y rompe con el paradigma de que solamente el jefe o supervisor directo, puede evaluar las competencias de sus empleados a cargo; ahora también se toma en cuenta la opinión de otros actores como los pares, los clientes internos y externos, los subordinados e incluso hasta la familia y amigos; todo esto para superar la subjetividad y sesgos de la evaluación; cuantas más personas se involucren, mayor será la validez del proceso.

### **Gestión por competencias en las instituciones:**

El enfoque moderno de gestión por competencias procura describir puestos más complejos, con más responsabilidad y con funciones amplias. Las competencias impactan en la práctica de hábitos, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos dentro del ámbito de la compañía y su cultura organizacional específica. Aunque no existe un acuerdo generalizado del uso actual del concepto de competencia profesional, el que mencionamos anteriormente aplica a este estudio.

**Potencial:**

El potencial se define como “la capacidad actual o futura de un individuo para operar exitosamente en puestos de mayor nivel jerárquico o más complejos” explica (Dina Sznirer, 2008).

Hoy en día las organizaciones se ocupan prioritariamente de la gestión del talento, debido a que existe gran competitividad en el mercado laboral, las barreras geográficas se han desvanecido con el trabajo virtual y el factor humano se ha convertido en una pieza clave para el éxito de cada organización; por ello, estas orientan sus esfuerzos para atraer, desarrollar y mantener motivados a los empleados más valiosos. Con esto, buscan establecer los mecanismos correctos para obtener ventajas frente a su competencia (Campbell y Smith, 2011).

Según la consultora Hay Group (2013), las empresas logran una ventaja competitiva colocando a las personas correctas en los roles correctos y en el momento idóneo para llevar a cabo la estrategia en el presente y proyectarla hacia el futuro. En ese sentido, las habilidades, los comportamientos y las experiencias de una persona deben ser compatibles con el rol requerido para el puesto. Es un error afirmar que un buen gerente puede administrar cualquier tipo de situación. Esto significa que no se debe considerar a las personas con potencial como aquellas capaces de solucionar cualquier problema; es decir, no se puede asumir que el alto potencial debe ser beneficioso para casi todos los roles.

**Alto potencial:**

Los empleados de alto potencial superan constantemente y de manera significativa a su grupo de pares en diversos entornos y circunstancias; todos ellos alcanzan niveles superiores de desempeño y exhiben comportamientos que reflejan la cultura y valores de las organizaciones de una manera ejemplar. Por otra parte, muestran una fuerte capacidad para crecer y tener éxito en sus carreras dentro de una organización más rápida y eficazmente que sus grupos de pares (Ready, 2010).

La agilidad de aprendizaje es un concepto relativamente reciente que ha surgido en el marco de la identificación y búsqueda de empleados con alto potencial. Las personas que poseen agilidad de aprendizaje cuentan con la voluntad y la habilidad de aprender desde su experiencia y aplican este conocimiento al enfrentar nuevos desafíos o situaciones inesperadas (De Meuse et al. 2008).

Korn Ferry (2013) estableció que la agilidad de aprendizaje se ha convertido en el mejor predictor de potencial. Muchas compañías internacionales usan la prueba de “agilidad de aprendizaje” para identificar el potencial, esta se refiere a la capacidad y disposición para aprender de la experiencia y aplicar este conocimiento a situaciones nuevas que enfrentamos por primera vez.

### **Dimensiones del potencial:**

De Meuse (2008) clasificaron las dimensiones de la agilidad de aprendizaje en cuatro, las cuales deben mostrar o desarrollar aquellas personas (empleados) que poseen una alta agilidad para aprender:

- **Agilidad social:** Describe el autoconocimiento de las personas, tienen relaciones interpersonales constructivas, y son resilientes ante el cambio y sus dificultades.
- **Agilidad para resultados:** Cuando las personas obtienen resultados satisfactorios ante situaciones y escenarios difíciles, inspiran a los demás a rendir más allá de lo esperado y transmiten confianza en su desempeño.
- **Agilidad mental:** Personas que reflexionan sobre los problemas desde puntos de vista novedosos y excéntricos. Se sienten cómodos con la complejidad y la ambigüedad. Son capaces de explicar su pensamiento a los demás.
- **Agilidad para el cambio:** Describe personas que son curiosas, apasionadas por las ideas, que gustan de experimentar con pruebas de ensayo y error, y se involucran en actividades orientadas a construir y reforzar habilidades.

**Plan de sucesión:**

El plan de sucesión en la organización es un programa por el cual se reconocen puestos claves, se identifican posibles participantes del programa y se les evalúa para designar potenciales sucesores para ocupar los mencionados puestos claves, sin una fecha definitiva para asumir nuevas funciones.

Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.

Alles (2009) menciona varias actividades que el área de recursos humanos debe tomar en cuenta y son fundamentales a la hora de iniciar la implementación de los planes de sucesión en las instituciones:

- Comunicar a los directivos cuando las empresas asumen nuevas estrategias y retos, el miedo y la desconfianza en la funcionalidad de estos pueden hacerlo fracasar, por lo que es importante que los directivos discutan los pros y contras previamente y aprueben la ejecución del programa.
- Determinar el alcance del programa: Es necesario definir los puestos y empleados a los que impactará el proceso de desarrollo.
- Explicación a los empleados y líderes: De esta forma se motiva y al igual que con los directivos y gerentes, se disipan inquietudes y dudas.

La base de estas tres acciones es la comunicación, que es un elemento fundamental para garantizar el éxito en la implementación de los planes de sucesión una vez elaborados, los cuales más que hacer compleja la existencia de las organizaciones, buscan garantizar la continuidad y crecimiento de estas a través del tiempo.

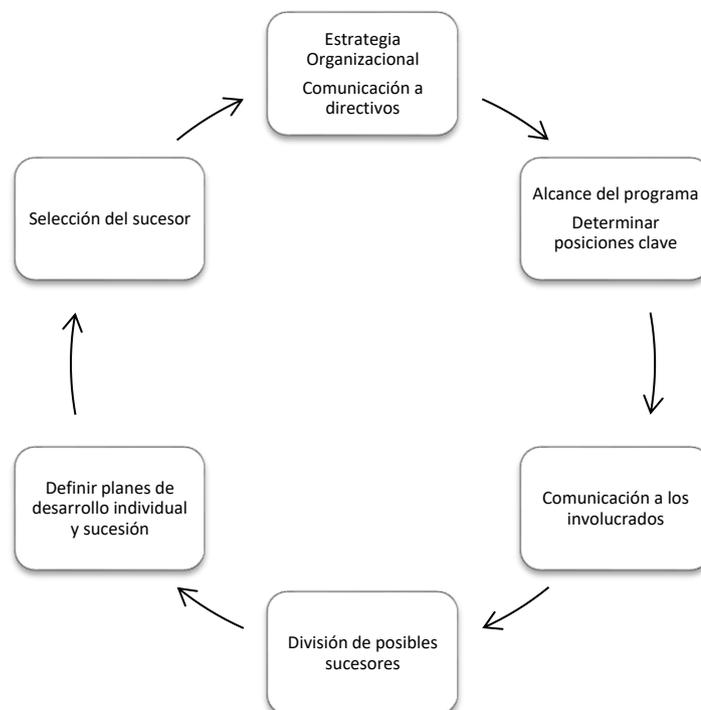
Cabe resaltar que los planes de sucesión no implican promesa alguna al colaborador para ocupar los puestos futuros definidos, más bien son un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización, y su principal propósito es el resguardo del capital de esta. (Alles, 2012)

Alles (2009) recomienda las siguientes actividades:

- División de los posibles sucesores por grupos según la edad de sus ocupantes.

- Designar a los principales sucesores para los diferentes puestos y diseñar el plan de formación y desarrollo correspondiente.
- Elaboración de rutas de entrenamiento en las diferentes áreas de contacto del puesto a suceder. En el cual el posible sucesor pueda tener relación directa con las áreas claves del puesto a suceder, así como con los clientes internos y externos con los que se relaciona el puesto.
- Aplicación de pruebas psicométricas en los casos que se requiera. Estas pruebas servirán de evaluación del perfil actual versus el perfil requerido para el puesto a suceder, y en base a los resultados elaborar el plan de desarrollo individual para reducir las brechas que puedan existir entre un perfil y otro.
- Evaluación del plan de sucesión. Medir los resultados de la implementación del plan de sucesión, será beneficioso no solo para el colaborador sino también para los directivos de la organización, los cuales verán reflejado en datos reales el impacto que ha tenido.

Figura 3: Etapas para definir planes de sucesión:



Fuente: Alles, 2009

**Reclutamiento de personal:**

Según Chiavenato (2007), “El proceso de Reclutamiento de Personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano, la oportunidad de empleo que pretende llenar.

**Selección de personal:**

Chiavenato (2006) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

En el proceso de selección de personal, la finalidad es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor manera de dar solución a su requisición. El diseño compartido del perfil, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del puesto, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe aterrizar con lo posible.

Hacer selección de personal es una tarea donde siempre debe participar el área de recursos humanos, de tal manera que se evitan los sesgos naturales de los líderes que toman la decisión final de incorporación.

**Diagrama Ishikawa:**

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta que permite analizar problemas de diversos ámbitos, facilita la obtención de información profunda y detallada, y es evidente su fácil observación o visualización, este suele ser aplicado en la investigación de las causas u origen de un problema, mediante la “lluvia de ideas”, la cual se realiza recopilando ideas de un grupo de personas lo más diversas posibles, y es considerado como una de las siete herramientas básicas de la calidad,

dependiendo del lugar donde nos ubiquemos se conoce con diferentes nombres, como espina de pez por su forma, causa - efecto, o por su autor diagrama de Ishikawa. (Pérez, 2015)”

Beneficios del uso del diagrama de Ishikawa:

- Involucrar al equipo para describir un problema complejo.
- Identificar la causa raíz de cada resultado, problema, condición.
- Examinar e identificar algunas relaciones entre los factores que afectan un proceso o resultado particular.
- Habilitar la personalización de eventos.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto de ejecutar Planes de Sucesión para cubrir posiciones de liderazgo frente a los costos de selección externa Industrias San Miguel del Caribe S.A.?

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar el impacto de la propuesta de ejecutar Planes de Sucesión para cubrir posiciones de liderazgo frente a los costos de los procesos tradicionales de selección externa en la empresa Industrias San Miguel del Caribe S.A.

##### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- Analizar los costos asociados al proceso de selección externa de la empresa Industrias San Miguel del Caribe S.A. durante el periodo 2021 – 2022 y proyectar los costos hacia el 2023 - 2025.
- Identificar los costos asociados a la evaluación de desempeño, potencial y definición de planes de sucesión en la cobertura de vacantes para posiciones de liderazgo en la empresa Industrias San Miguel del Caribe S.A. en el periodo 2020 – 2022.

- Presupuestar el proceso y planes de sucesión para el periodo 2023 – 2025.
- Determinar la viabilidad económica y financiera de la implementación de planes de sucesión.

## 1.6. Hipótesis

Implementar planes de sucesión disminuye los costos de procesos de selección externa para posiciones de liderazgo de la empresa Industrias San Miguel del Caribe S.A.

## 1.7. Variables

1.7.1 **Variable independiente:** Implementar planes de sucesión.

1.7.2 **Variable dependiente:** Costos de selección externa.

## 1.8. Operacionalización de variables:

Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables

Problema	Hipótesis	Variables	Indicadores
¿Cuál es el impacto de ejecutar Planes de Sucesión para cubrir posiciones de liderazgo frente a los costos de selección externa Industrias San Miguel del Caribe S.A.?	Implementar planes de sucesión disminuye los costos de procesos de selección para posiciones de liderazgo de la empresa Industrias San Miguel del Caribe S.A.	Implementar planes de sucesión	Costos y presupuesto para planes de sucesión
			Tiempo promedio de cobertura de vacantes
			% de puestos cubiertos con PDI
			% de rotación de talento
	Costos de procesos de selección externa		Costos y presupuesto para selección externa
			Tiempo promedio de cobertura de vacantes
% de puestos cubiertos con reclutamiento externo			

Fuente: Elaboración propia del autor

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación según su enfoque es cuantitativo porque toma datos económicos y compara propuestas valorizadas de manera concreta.

Según su orientación es de tipo aplicada y se utiliza el método deductivo, debido a que está orientada a la aplicación de análisis financiero comparando dos métodos distintos de seleccionar personal.

Por otro lado, según su diseño metodológico es descriptiva porque estudia la situación actual de los procesos de selección interna y externa y experimental ya que se estudia el impacto de mejorar la gestión de los planes de sucesión bajo un método alternativo para lograr un resultado esperado.

### **2.2. Población y muestra**

#### **2.2.1 Población**

Posiciones que han sido cubiertas a través de selección interna y externa en Industrias San Miguel del Caribe S.A.

#### **2.2.2 Muestra**

Posiciones de liderazgo que han sido cubiertas a través de selección interna y externa en el periodo 2021 – 2022 en Industrias San Miguel del Caribe S.A.

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

Observación descriptiva de:

- Proceso de selección externa.
- Determinación de potencial: Agilidad de aprendizaje.
- Presupuestos para selección externa.
- Presupuestos para planes de sucesión.

Cuestionarios virtuales:

- Evaluación 360° de competencias
- Evaluación de desempeño
- Evaluación agilidad de aprendizaje
- Encuesta de experiencia de empleados en el proceso

## 2.4. Procedimiento

Tabla 2: Procedimiento para obtención de datos

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico de la empresa	<p>Diagnóstico general: Cultura organizacional y procesos internos.</p> <p>Observación directa: Proceso de selección externo e interno.</p> <p>Calcular los costos de Selección externa en periodo 2021 – 2022 y proyectar 2023 – 2025</p> <p>Calcular indicadores de selección externa</p> <p>Costos del proceso para definir planes de sucesión en periodo 2020 – 2022</p> <p>Calcular indicadores para Planes de Sucesión.</p> <p>Diagnóstico de problemáticas principales.</p> <p>Calcular el presupuesto de inversión para definir Planes de sucesión en periodo 2023 – 2025</p>
Evaluación económica financiera	<p>Calcular flujo de caja anual</p> <p>Indicador VAN y TIR.</p> <p>Indicador costo / beneficio.</p>

Fuente: Elaboración propia del autor

## **2.5. Cultura Organizacional y procesos internos**

### **2.5.1 Misión**

Ofrecer al mercado mundial bebidas y alimentos saludables para toda la familia, con calidad internacional y de manera competitiva.

### **2.5.2 Visión**

Ser una organización global que trascienda en el tiempo, con presencia en los cinco continentes, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsables.

### **2.5.3 Valores**

- **Excelencia:** Estamos 100% comprometidos con generar y entregar valor a nuestros clientes.
- **Liderazgo con cercanía:** La gente es lo más valioso, valoramos por igualdad a nuestros colaboradores, a los clientes y a la comunidad.
- **Austeridad y pertenencia:** ISM es nuestra familia y cuidamos los recursos como si fueran propios y los administramos de forma eficiente.
- **Integridad:** Nos esforzamos para que nuestra conducta dentro y fuera de la organización sea acorde con nuestros valores morales y éticos.
- **Innovación y versatilidad:** Nos adaptamos a los mercados. Siempre estamos atentos a nuevas oportunidades y nos preocupamos por atender y conocer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

## 2.5.4 Organigrama

Figura 4: Organigrama



Fuente: Presentación inducción a la empresa

## 2.5.5 Cadena de valor

Industrias San Miguel del Caribe S.A. tiene un 45% de participación de mercado con una planta de producción en Santiago Rodríguez y 13 almacenes en las principales ciudades de República Dominicana. Cabe agregar que en este país la marca Kola Real, es líder en el mercado de bebidas gasificadas.

**Producción:** La planta de producción que abastece de bebidas a toda la operación de República Dominicana cuenta con 10 líneas de producción, trabaja en turnos rotativos de 12 horas con paradas planificadas los días domingo.

- SKU's: 42 formatos de producción.
- Marcas: Kola Real, Frutop, Cool Heaven, Generade.
- La capacidad de producción total promedio es de 7,200,000 Litros semanales.
- La empleomanía es de 547 colaboradores en producción.

**Almacén:** Contamos con 13 almacenes distribuidos en las ciudades más importantes de República Dominicana con una rotación promedio de 23 veces al mes y capacidad de almacenamiento total de 7,158,000 Litros.

La distribución primaria se realiza con una flota pesada propia de 55 tractos y 102 colas y un total de 345 colaboradores a cargo de los procesos de operaciones dentro de todos los almacenes.

**Ventas:** Contamos con 450 Asesores de Ventas y atendemos a 75,231 clientes formales quienes reciben 2 visitas semanales de la fuerza de ventas. La efectividad promedio en la toma de pedidos es del 75,4% lo que representa un total de 113,448 pedidos semanales para un volumen total aproximado de 6,000,000 Litros/semana.

**Distribución:** Contamos con una flota de distribución secundaria de 412 camiones con capacidad de transporte de 1,300,000 Litros diarios y un total de 830 colaboradores.

## 2.6. Proceso de selección externo

### 2.6.1 Requisición de personal

Las vacantes nuevas se activan por el ascenso o movimiento de un empleado, la creación de un nuevo puesto o la renuncia y para el caso de las posiciones de liderazgo, tomando en cuenta su nivel de complejidad y responsabilidad, se encarga el proceso de selección a una consultora externa.

Para este estudio, hemos tomado como muestra todos los procesos que fueron encargados a consultoras externas durante los años 2021 – 2022 y que acumulan el mayor costo al momento de cubrir vacantes y también, las que representan mayor inversión en inducción y curva de aprendizaje por tratarse de puestos clave.

El documento que activa la vacante se llama “requisición de personal” y se encuentra en el Anexo 1.

### **2.6.2 Levantamiento de perfil**

Es una reunión donde el supervisor directo de la posición a contratar describe las funciones y perfil profesional que debe tener el candidato ideal, también se detallan las competencias alineadas al modelo corporativo y su nivel de desarrollo; es muy importante que participe un especialista del equipo de gestión humana y un representante de la consultora que se hará cargo del proceso de selección.

El documento que se releva en esta reunión es el MOF – Manual de organización y funciones y se encuentra en el Anexo 2.

### **2.6.3 Publicación de vacante**

Los puestos vacantes se publican en diversas fuentes tales como: Bolsas de empleo virtuales, red de egresados universitarios, LinkedIn y página web de la empresa. Todas las fuentes direccionan las postulaciones hacia la página de búsqueda de la empresa consultora que realiza los filtros iniciales.

### **2.6.4 Revisión curricular**

Proceso que permite a través de palabras clave y luego de una revisión de técnicos de selección, filtrar a los postulantes que cumplen con los requisitos solicitados por la vacante publicada.

### **2.6.5 Entrevistas telefónicas**

Los técnicos de selección contactan telefónicamente a los candidatos filtrados y realizan la validación inicial de las expectativas salariales, contratos de trabajo, referencias laborales, conflictos de interés y transmiten información sobre las condiciones de trabajo y funciones para validar el interés de los postulantes.

### **2.6.6 Entrevistas personales**

El equipo de selección junto al supervisor de la vacante recibe personalmente a los candidatos y en ocasiones a través de una reunión virtual; la finalidad de esta entrevista estructurada es identificar las competencias a través de incidentes críticos y se estructuran las respuestas en contraste con el manual de organización y funciones. El resultado es una escala de calificación de todos los entrevistados y algunos comentarios sobre la experiencia con cada uno de ellos.

Se define quién o quiénes avanzan a la siguiente etapa.

### **2.6.7 Pruebas psicométricas**

Se aplican pruebas psicométricas en línea que permiten conocer algunos aspectos adicionales como personalidad, integridad, inteligencia general, entre otros. Estas pruebas no son determinantes, pero si complementan o ayudan a entender mejor el perfil de cada postulante finalista.

### **2.6.8 Exámenes médicos y depuraciones**

Cada puesto tiene un perfil de evaluación médica y en esta etapa se obtiene información para el proceso ISO 45000 el cual exige tener evidencias certificadas anuales del estado físico y mental de todos los empleados, esta es la última etapa antes de realizar la oferta laboral formal y los resultados son confidenciales, solo el médico ocupacional tiene acceso al detalle.

También se realizan depuraciones como antecedentes penales, policiales y judiciales a través de agencias especializadas.

### **2.6.9 Carta Oferta**

Luego de verificar todos los documentos del proceso y estar seguros de la decisión de elección se realiza una reunión para presentar la carta oferta, a esta etapa solo llega un candidato y se le explica todo el paquete de compensaciones y beneficios que la

empresa otorga para la posición. De ser aceptada la oferta, se planifica el ingreso e inicia el proceso de inducción.

### 2.6.10 Pago del servicio

La empresa consultora cobra una tarifa del 75% calculada en base al salario estipulado en la carta oferta, esta negociación se mantendrá hasta el 2025.

A continuación, detallaremos los pagos por servicios de selección externa periodo 2021 – 2022 acumulados por trimestre para mantener la confidencialidad de los datos de remuneraciones:

Tabla 3: Pago por servicios de selección externa periodo 2021 – 2022 (USD)

AÑO	TRIMESTRE	USD
<b>2021</b>		<b>11,684</b>
	Trim.1	4,655
	Trim.2	4,029
	Trim.3	1,364
	Trim.4	1,636
<b>2022</b>		<b>12,466</b>
	Trim.1	1,298
	Trim.2	1,364
	Trim.3	3,205
	Trim.4	6,600
<b>Total</b>		<b>24,150</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

### 2.6.11 Costos ocultos al incorporar nuevos empleados

Inducción: En Industrias San Miguel, gestionamos la inducción como un proceso formal que siguen los empleados recién contratados y que tiene como finalidad que conozcan: la historia, el portafolio de productos, el mercado y los tipos de clientes que atendemos, la cultura y nuestros lineamientos y procesos internos.

Curva de aprendizaje: Adicional al proceso formal, existe una curva de aprendizaje social y un proceso de inducción al puesto y este se da "sobre la marcha" a través de reuniones de equipo, integración en distintos niveles de la empresa, participando de eventos internos y externos o a través de un mentor.

Analizando las horas y recursos dedicados al proceso de inducción y en la curva de aprendizaje, determinamos los siguientes costos:

Tabla 4: Costos ocultos al incorporar empleados periodo 2021 – 2022

AÑO	TRIMESTRE	Curva de aprendizaje	Inducción
<b>2021</b>		<b>28,042</b>	<b>2,727</b>
	Trim.1	11,173	1,364
	Trim.2	9,668	455
	Trim.3	3,273	455
	Trim.4	3,927	455
<b>2022</b>		<b>29,919</b>	<b>3,636</b>
	Trim.1	3,116	455
	Trim.2	3,273	455
	Trim.3	7,691	909
	Trim.4	15,840	1,818
<b>Total</b>		<b>57,961</b>	<b>6,364</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

### 2.6.12 Presupuesto para servicios de selección externa 2023 - 2025

El presupuesto se calcula en base a todas las vacantes planificadas a cubrir en el periodo de tiempo, tomando como supuesto que serán cubiertas únicamente a través de procesos de selección externa e incluyendo los costos ocultos proyectados para el mismo periodo.

Tabla 5: Presupuesto para cubrir vacantes en el periodo 2023 – 2025 (USD)

AÑO	TRIMESTRE	Pago por servicios selección externa	Curva de aprendizaje	Inducción
<b>2023</b>		<b>46,755</b>	<b>112,212</b>	<b>11,818</b>
	Trim.1	3,000	7,200	455
	Trim.2	22,122	53,093	5,000
	Trim.3	16,015	38,435	4,545
	Trim.4	5,618	13,484	1,818
<b>2024</b>		<b>48,883</b>	<b>117,318</b>	<b>11,364</b>
	Trim.1	12,140	29,137	2,727
	Trim.2	9,434	22,641	2,273
	Trim.3	21,036	50,486	5,000
	Trim.4	6,273	15,055	1,364
<b>2025</b>		<b>49,181</b>	<b>118,035</b>	<b>13,636</b>
	Trim.1	2,114	5,073	909
	Trim.2	23,045	55,309	5,000
	Trim.3	10,211	24,506	3,182
	Trim.4	13,811	33,147	4,545
<b>Total</b>		<b>144,819</b>	<b>347,566</b>	<b>36,818</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

### 2.6.13 Indicadores de selección externa:

Analizaremos dos indicadores en este proceso y son:

#### Tiempo promedio de cobertura de vacantes:

$\Sigma$  total del tiempo de cobertura de todas las vacantes por selección externa

---

$\Sigma$  total de vacantes en el periodo

Tabla 6: Tiempo promedio de cobertura de vacantes por selección externa 2021 – 2022

AÑO	TRIMESTRE	Meses promedio
<b>2021</b>		<b>5.50</b>
	Trim.1	6.00
	Trim.2	6.00
	Trim.3	4.00
	Trim.4	5.00
<b>2022</b>		<b>5.71</b>
	Trim.1	5.00
	Trim.2	3.00
	Trim.3	8.00
	Trim.4	5.33
<b>Total</b>		<b>5.62</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

**% de puestos cubiertos con reclutamiento externo:**
 $\Sigma$  total de vacantes cubiertas por selección externa

---

 $\Sigma$  total de vacantes cubiertas

Tabla 7: Porcentaje de puestos cubiertos con selección externa 2021 – 2022

AÑO	TRIMESTRE	%
<b>2021</b>		<b>23.08%</b>
	Trim.1	27.27%
	Trim.2	25.00%
	Trim.3	25.00%
	Trim.4	14.29%
<b>2022</b>		<b>31.82%</b>
	Trim.1	20.00%
	Trim.2	16.67%
	Trim.3	66.67%
	Trim.4	37.50%
<b>Total</b>		<b>27.08%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

## 2.7. Definición de Planes de sucesión: Proceso de gestión de talento (selección interna)

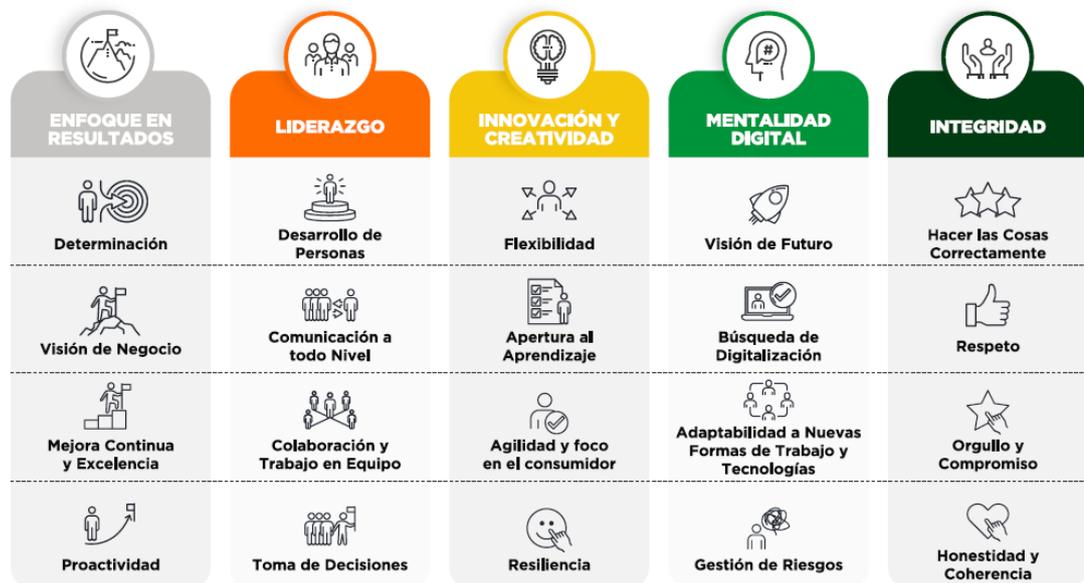
A continuación, se describe el proceso para definir planes de sucesión, el mismo se encuentra como diagrama de flujo en el Anexo 4.

### 2.7.1 Gestión por competencias

Las competencias organizacionales fueron definidas por el equipo corporativo en el año 2020 y aplican para todas las unidades de negocio siendo una guía de comportamiento para todos los colaboradores de la compañía.

Desde el proceso de inducción a la empresa y en todas las instancias formales de reconocimiento, entrenamiento y desarrollo se hace referencia a ellas y en especial, al momento de realizar las evaluaciones de desempeño las cuales involucran la observación de comportamientos por parte de los pares, subordinados, clientes internos, líder y autoevaluación.

Figura 5: Modelo de competencias



Fuente: Código de Ética ISM

### 2.7.2 Proceso evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realiza una vez al año entre los meses de enero y abril y contempla una encuesta enfocada en identificar comportamientos cotidianos alineados las competencias corporativas, adicional también se involucra la calificación del alcance de metas en los respectivos objetivos de cada colaborador.

Los objetivos son formulados por el directorio durante el planeamiento estratégico que ocurre entre octubre y diciembre del año previo a la toma de datos de desempeño.

Los resultados de la evaluación del desempeño se ponderan para obtener la nota global de cada colaborador siendo un 50% para las competencias y un 50% para el cumplimiento de objetivos.

Tabla 8: Escalas de calificación para las evaluaciones:

Objetivos	Competencias
	1 - Nunca
	2 - Casi nunca
3 - Menor a 90% de alcance de metas	3 - Algunas veces
4 - Entre 90% y 100% del alcance de metas	4 - Frecuentemente
5 - Mayor al 100% del alcance de metas.	5 - Siempre

Fuente: Elaboración propia del autor

Luego de consolidar los resultados de alcance de metas / objetivos y evaluación de competencias donde participan los compañeros de área, el líder o supervisor directo, los clientes internos y los subordinados, se obtiene una calificación global de desempeño que se agrupa según la siguiente tabla:

Tabla 9: Escala de calificación para los resultados de Desempeño:

Calificación	Nivel de desempeño
De 1 a 3	Bajo desempeño
Más de 3 y menos de 4	Desempeño medio
De 4 a más	Alto desempeño

Fuente: Código de Ética ISM

**Costos implementación Evaluación de Desempeño 2020 – 2022 y proyección al periodo 2023 – 2025:**

Tabla 10: Costos proceso de evaluación de desempeño 2020 – 2025 (USD)

AÑO	Salarios	Licencias software	Plan de comunicación (Desempeño)	TOTAL
<b>2020</b>	24,818	4,875	0	<b>29,693</b>
<b>2021</b>	24,818	3,250	2,239	<b>30,307</b>
<b>2022</b>	24,818	3,250	2,640	<b>30,708</b>
<b>2023</b>	39,709	3,250	2,640	<b>45,599</b>
<b>2024</b>	39,709	3,250	2,640	<b>45,599</b>
<b>2025</b>	39,709	3,250	3,364	<b>46,323</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

### 2.7.3 Proceso identificación de potencial

Cada año se contratan evaluaciones de potencial (Agilidad de aprendizaje) con la consultora Mercer quienes, a través de una evaluación estandarizada y monitoreada por audio y video de manera rigurosa, para evitar la suplantación de identidad, emiten un informe ampliado sobre los siguientes aspectos:

- **Agilidad mental:** Pensamiento crítico, orientación estratégica, facilidad para aprender, manejo de ambigüedad e inteligencia interpersonal.
- **Agilidad de personas:** Desarrollo de otros, comprensión de la diversidad, desarrollo de equipo, manejo de conflictos, comprensión de decisiones políticas.
- **Agilidad al cambio:** Creatividad, innovación, visión integral, entendimiento del entorno, flexibilidad y apertura a nuevas maneras de hacer las cosas.
- **Agilidad en resultados:** Responsabilidad, métodos de solución de problemas, orientación al logro, confianza en uno mismo y en los demás.

Cada participante tiene calificaciones que van en la escala de 1 a 10 y una calificación global que define el nivel de potencial en los siguientes rangos:

Tabla 11: Escala de calificación para el Agilidad de aprendizaje:

Calificación	Nivel de potencial
De 1 a 4	Potencial enfocado
De 5 a 6	Potencial Moderado
De 7 a 10	Potencial Amplio

Fuente: Escalas de calificación consultora MERCER

Tabla 12: Costos del proceso de detección de potencial 2020 – 2025 (USD)

AÑO	Evaluaciones Agilidad de Aprendizaje Mercer	Status
2020	1,770	Ejecutado
2021	1,699	Ejecutado
2022	2,655	Ejecutado
2023	1,770	Proyectado
2024	1,770	Proyectado
2025	1,770	Proyectado

Fuente: Elaboración propia del autor

#### 2.7.4 Calibración NineBox

Luego de recopilar la información de los procesos de evaluación del desempeño e identificación de potencial se realizan sesiones de calibración donde participan el gerente de área como líder de la sesión, los jefes de área como calibradores y entre todos discuten la ubicación de los empleados que reportan a todos los jefes en función a nueve cuadrantes.

En estas reuniones es el líder de área quien tiene la decisión final sobre la ubicación de los colaboradores involucrados y el área de recursos humanos tiene la función de moderar y alinear conceptos entre los calibradores.

Al finalizar la reunión se agrupan a todos los reportes directos en cuadrantes y se revisan las posiciones clave en las que se construirán planes de sucesión.

Tabla 13: Matriz de talento NineBox:

DESEMPEÑO	4 - Profesional altamente calificado	2 - Profesional más que altamente calificado	1 - Estrella consistente
	7 - Profesional sólido	5 - Trabajador clave del alto rendimiento	3 - Futura estrella
	9 - Trabajador rendimiento más bajo	8 - Trabajador de rendimiento Inconsistente	6 - Diamante en bruto
POTENCIAL			

Fuente: Portal web McKinsey & Company

### 2.7.5 Planes de sucesión (Planes para cada empleado)

Cada año se definen las posiciones clave y sus manuales de organización y funciones para construir Planes de Sucesión, en base a esa lista de puestos, se convoca a los empleados que se encuentran dentro de los cuadrantes 1, 2, 3 y 4 de la Matriz de talento (NineBox) a reuniones exploratorias para involucrarlos en estos proyectos de desarrollo individual.

Las reuniones ocurren junto al supervisor directo y se presentan las posiciones disponibles para crear los planes, la participación del empleado involucrado es indispensable para acordar plazos, actividades de formación, indicadores de éxito o retroalimentación del supervisor y proyectos en los que pondrá en práctica las nuevas habilidades que desarrollará.

La metodología como base para formular los planes de sucesión es se define en tres vertientes de conocimiento que rodean al colaborador, que varían en su nivel de influencia en el aprendizaje: trabajo experimental (70%), intercambio de conocimientos entre compañeros y equipos (20%), y educación teórica (10%).

Este es el modelo 70:20:10, que fue desarrollado por Morgan McCall, Robert W. Eichinger y Michael M. Lombardo del “Center for Creative Leadership” de la Universidad de Princeton, y que distintos profesionales de Gestión Humana emplean para la elaboración de los modelos de desarrollo de talento en las organizaciones.

La inversión de cada plan de sucesión se define de manera individual y mostramos los presupuestos ejecutados y proyectados a continuación:

Tabla 14: Costos implementación planes de sucesión 2020 – 2025

<b>AÑO</b>	<b>Status</b>	<b>USD</b>
<b>2020</b>	Ejecutado	30,580
<b>2021</b>	Ejecutado	22,550
<b>2022</b>	Ejecutado	44,606
<b>2023</b>	Proyectado	53,665
<b>2024</b>	Proyectado	55,127
<b>2025</b>	Proyectado	60,915

Fuente: Elaboración propia del autor

### 2.7.6 Indicadores: Planes de Sucesión

Analizaremos dos indicadores en este proceso y son:

**Tiempo promedio de cobertura de vacantes por Planes de Sucesión (Selección interna):**

$\Sigma$  total del tiempo de cobertura de todas las vacantes por selección interna

---

$\Sigma$  total de vacantes cubiertas

Tabla 15: Tiempo promedio de cobertura de vacantes 2021 – 2022

AÑO	TRIMESTRE	Meses promedio
<b>2021</b>		<b>1.45</b>
	Trim.1	1.38
	Trim.2	1.67
	Trim.3	1.33
	Trim.4	1.50
<b>2022</b>		<b>1.40</b>
	Trim.1	1.00
	Trim.2	1.00
	Trim.3	2.00
	Trim.4	2.00
<b>Total</b>		<b>1.43</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

**% de puestos cubiertos con Planes de Sucesión (Selección interna):**

$\Sigma$  total de vacantes cubiertas por plan de sucesión (Selección interna)

---

$\Sigma$  total de vacantes cubiertas

Tabla 16: Porcentaje de puestos cubiertos con Planes de Sucesión 2021 – 2022

<b>AÑO</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>%</b>
<b>2021</b>		<b>76.92%</b>
	Trim.1	72.73%
	Trim.2	75.00%
	Trim.3	75.00%
	Trim.4	85.71%
<b>2022</b>		<b>68.18%</b>
	Trim.1	80.00%
	Trim.2	83.33%
	Trim.3	33.33%
	Trim.4	62.50%
<b>Total</b>		<b>72.92%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

### % de rotación de talento

 $\Sigma$  total empleados que renunciaron

---

 $\Sigma$  total de empleados que tenían definidos planes de sucesión

Tabla 17: Porcentaje rotación de talento 2021 – 2022

AÑO	Total ceses	%	(Pérdidas)
			Inversión USD
2020	0	0	
2021	0	0	
2022	3	6,38	13,039 *

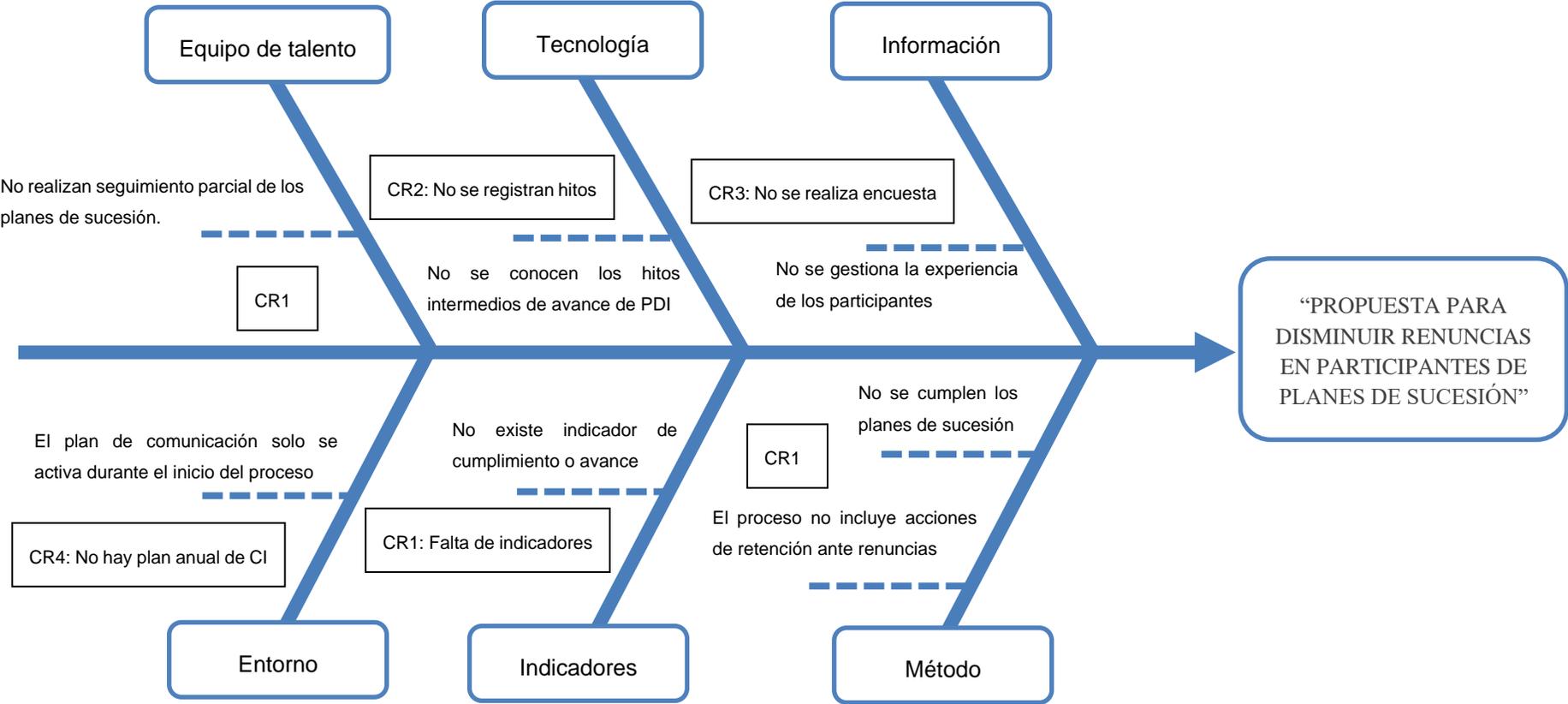
Fuente: Elaboración propia del autor

\*Las pérdidas se calculan sumando la inversión total en actividades de capacitación definidas para los empleados que renunciaron.

**2.7.7 Diagnóstico de problemáticas: Renuncias de empleados con Planes de Sucesión:**

Se aplicaron encuestas (Anexo 3) a un grupo representativo de participantes de los procesos de sucesión, incluyendo a los tres empleados que renunciaron a la empresa y se identificaron las siguientes oportunidades en el proceso:

Figura 6: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia del autor

A continuación, se muestran las 4 causas raíz obtenidas tras las entrevistas:

- CR1: Falta de indicadores (Cumplimiento global de los Planes de Sucesión)
- CR2: No se registran hitos (Proyectos que representan el 70% del plan)
- CR3: No se realizan encuestas
- CR4: No hay plan anual de comunicación para planes de sucesión

Estas causas raíz tendrán una acción correctiva (AC) con la finalidad de no tener ninguna renuncia del grupo de empleados que tienen planes de sucesión definidos:

Tabla 18: Acciones correctivas, metas de cumplimiento e inversión (2023 – 2025)

<b>Causa Raíz</b>	<b>Acción Correctiva</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Valor meta</b>	<b>Inversión anual (USD)</b>
<b>CR1</b>	AC1: Definir indicadores y metas de cumplimiento global del proceso	% cumplimiento	28%*	95%	
<b>CR2</b>	AC2: Registrar hitos de avance de proyectos / Diagrama de Gantt	% cumplimiento	4,5%**	95%	
<b>CR3</b>	AC3: Realizar encuestas periódicas sobre la experiencia del proceso	% de satisfacción	62%	85%	
<b>CR4</b>	AC4: Plan de comunicación para sucesión / Diagrama de Gantt	% cumplimiento	78%	95%	2,500

Fuente: Elaboración propia del autor

La gestión de indicadores de las AC1, AC2 y AC3 no generan costos adicionales porque se realizan por el equipo actual de trabajo; para el caso de la AC4 si es necesario un presupuesto que incluye material impreso, reuniones y sesiones de trabajo con los líderes de cada área.

La siguiente tabla detalla tres columnas y sus pesos ponderados respectivos para las etapas de ejecución de los Planes de Sucesión que serán medidas mediante las AC1 y AC2, estas etapas son transversales para todos los empleados incluidos en el proceso:

**Tabla 19: Cumplimiento real (2020 – 2022) y metas de cumplimiento (2023 – 2025)**

	<b>10% +</b>	<b>20% +</b>	<b>70% =</b>	<b>100%</b>
<b>Año</b>	<b>Actividades de formación</b>	<b>Feedback y exposición</b>	<b>AC2: Hitos de avance de proyectos</b>	<b>AC1: Cumplimiento global</b>
<b>2020</b>	97%	52%	17%	<b>32%</b>
<b>2021</b>	84%	29%	21%	<b>29%</b>
<b>2022</b>	79%	100%	4,5%**	<b>28%*</b>
<b>2023 - 2025</b>	90%	100%	95%	<b>95%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

Para calcular los beneficios de implementar las acciones correctivas, es necesario proyectar las renunciaciones que podrían ocurrir si no aplicamos las acciones correctivas; esta estimación se realiza tomando como base el año 2022 donde renunciaron tres empleados y calculando el promedio de inversión en Planes de Sucesión por empleados para los años 2023, 2024 y 2025:

**Tabla 20: Inversión promedio en Planes de Sucesión y pérdidas por renunciaciones:**

	<b>Promedio de inversión en PDI por empleado (USD)</b>	<b>Renunciaciones proyectadas (Sin acciones correctivas)</b>	<b>Pérdidas anuales por renunciaciones (USD)</b>
<b>2023</b>	2,610	3	<b>7,831</b>
<b>2024</b>	3,561	3	<b>10,683</b>
<b>2025</b>	4,611	3	<b>13,833</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

En la siguiente tabla, se resume la inversión y beneficios que se obtendría al evitar las renunciaciones:

Tabla 21: Inversión y beneficios por evitar renunciaciones de empleados con Planes de Sucesión

<b>Año</b>	<b>Inversión total en Acciones Correctivas (USD)</b>	<b>Beneficio (USD)</b>
<b>2023</b>	2,500	7,831
<b>2024</b>	2,500	10,683
<b>2025</b>	2,500	13,833

Fuente: Resumen de tablas 18 y 20

## 2.8. Resumen inversión en proceso gestión de talento (Selección Interna):

Tabla 22: Inversión en proceso de gestión de talento 2020 – 2025 (USD)

<b>Año</b>	<b>Salarios</b>	<b>Licencias software</b>	<b>Plan de comunicación (Desempeño)</b>	<b>Agilidad de Aprendizaje Mercer</b>	<b>Planes de sucesión</b>	<b>Plan de comunicación (Sucesión)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2020</b>	24,818	4,875	0	1,770	30,580	0	<b>62,043</b>
<b>2021</b>	24,818	3,250	2,239	1,699	22,550	0	<b>54,556</b>
<b>2022</b>	24,818	3,250	2,640	2,655	44,606	0	<b>77,969</b>
<b>2023</b>	33,091	3,250	2,640	1,770	53,665	2,500	<b>96,916</b>
<b>2024</b>	33,091	3,250	2,640	1,770	55,127	2,500	<b>98,378</b>
<b>2025</b>	33,091	3,250	3,364	1,770	60,915	2,500	<b>104,890</b>

Fuente: Elaboración propia del autor y datos de tablas 10, 12, 14 y 21

## 2.9. Beneficios al implementar planes de sucesión (Selección Interna):

Tabla 23: Beneficios en proceso de gestión de talento 2020 – 2025 (USD)

<b>Año</b>	<b>Costos con Selección externa exclusiva</b>	<b>Costos Selección externa implementando planes de sucesión</b>	<b>% puestos cubiertos con selección externa</b>	<b>Ahorro generado</b>
<b>2021</b>	134,787	42,453	23%	<b>92,334</b>
<b>2022</b>	111,389	46,022	32%	<b>65,367</b>
<b>2023</b>	170,785	34,157	20%	<b>136,628</b>
<b>2024</b>	177,565	26,635	15%	<b>150,930</b>
<b>2025</b>	180,853	18,085	10%	<b>162,768</b>

Fuente: Información consolidada de tablas 3, 4 y 5

### CAPÍTULO III: RESULTADOS

#### 3.1. Costos de selección externa:

En el caso de utilizar únicamente la selección externa, los costos evidencian un crecimiento lineal hacia el año 2025.

Los costos de adecuar al nuevo empleado a través de una curva de aprendizaje representan en promedio el 65,1% del total de costos por selección externa.

Tabla 24: Costos de selección externa exclusiva 2020 – 2025 (USD)

Año	Pago por servicios selección externa	Curva de aprendizaje	Inducción	TOTAL
2021	36,167	86,801	11,818	134,787
2022	29,687	71,248	10,455	111,389
2023	46,755	112,212	11,818	170,785
2024	48,883	117,318	11,364	177,565
2025	49,181	118,035	13,636	180,853

Fuente: Información consolidada de tablas 3, 4 y 5

#### 3.2. Costos de procesos de desempeño, potencial y sucesión 2020 - 2022:

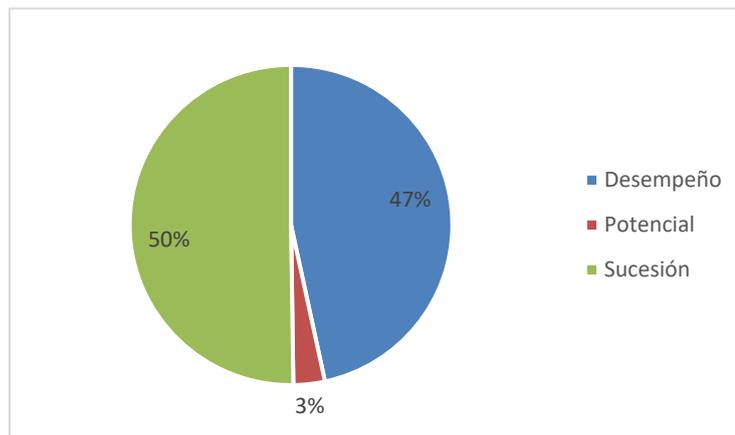
Los costos para ejecutar los planes de sucesión representan el 50% del total de costos para gestionar la selección interna, este dato permite equilibrar la inversión que beneficia directamente a los empleados con planes a crecer en la compañía frente a los costos de administrar el proceso de evaluación del desempeño e identificación de potencial.

Tabla 25: Costos de desempeño, potencial y sucesión 2020 – 2022 (USD)

Año	DESEMPEÑO			POTENCIAL	SUCESIÓN		TOTAL
	Salarios	Licencias software	Plan de comunicación (Desempeño)	Agilidad de Aprendizaje Mercer	Planes de sucesión	Plan de comunicación (Sucesión)	
<b>2020</b>	24,818	4,875	0	1,770	30,580	0	<b>62,043</b>
<b>2021</b>	24,818	3,250	2,239	1,699	22,550	0	<b>54,556</b>
<b>2022</b>	24,818	3,250	2,640	2,655	44,606	0	<b>77,969</b>

Fuente: Información parcial de tabla 22

Figura 7: Gráfico porcentual para desempeño, potencial y sucesión 2020 - 2022



Fuente: Información gráfica de tabla 24

### 3.3. Costos para Planes de Sucesión 2023 - 2025:

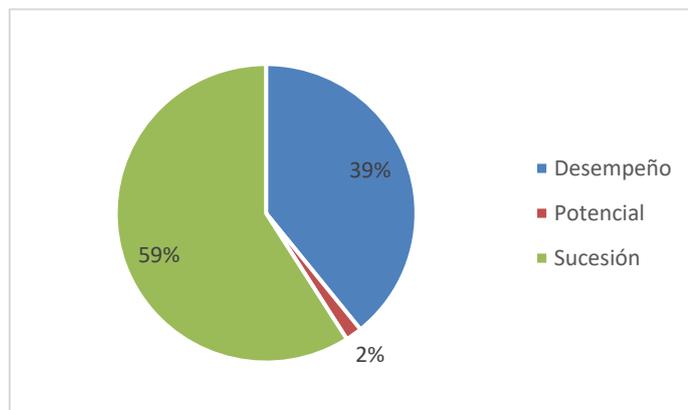
Los costos proyectados se planifican tomando en cuenta la cantidad de empleados que están involucrados en procesos de desarrollo para posiciones de liderazgo y se estima que ninguno va a renunciar.

Tabla 26: Costos de desempeño, potencial y sucesión 2020 – 2022 (USD)

Año	DESEMPEÑO			POTENCIAL	SUCESIÓN		TOTAL
	Salarios	Licencias software	Plan de comunicación (Desempeño)	Agilidad de Aprendizaje Mercer	Planes de sucesión	Plan de comunicación (Sucesión)	
2023	33,091	3,250	2,640	1,770	53,665	2,500	<b>96,916</b>
2024	33,091	3,250	2,640	1,770	55,127	2,500	<b>98,378</b>
2025	33,091	3,250	3,364	1,770	60,915	2,500	<b>104,890</b>

Fuente: Información parcial de tabla 22

Figura 8: Gráfico porcentual para desempeño, potencial y sucesión 2023 - 2025



Los costos proyectados para ejecutar los planes de sucesión se incrementan a 59% del total de costos para gestionar la selección interna, este cambio beneficia a los empleados con planes a crecer en la compañía y mejora los indicadores de fidelización y permanencia en la empresa.

### 3.4. Indicador VAN y TIR:

Tabla 27: Beneficios, inversiones y flujo de caja anual 2020 – 2025 (USD)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Beneficios</b>	0	92,334	65,367	136,628	150,930	162,768
<b>Inversión</b>	-62,043	-54,556	-77,969	-96,916	-98,378	-104,890
<b>Flujo</b>	<b>-62,043</b>	<b>37,778</b>	<b>-12,602</b>	<b>39,712</b>	<b>52,552</b>	<b>57,878</b>

Fuente: Montos totales de tablas 22 y 23

TIR = 37.91%

VAN = 63,553 USD

### 3.5. Indicador costo / beneficio.

El valor del costo / beneficio se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos (Beneficios) Totales Netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión (VAC) o costos totales.

La fórmula quedaría de la siguiente manera:  $B/C = VAI / VAC$

VAI = 444,766 USD

VAC = 319,171 USD

B/C = 1.17

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. DISCUSIONES:

- Es muy común que las empresas no calculen los costos ocultos al momento de analizar los costos de selección externa, siendo estos los más representativos ocupando en este estudio el 72.70% del total. Para realizar esta estimación se debe analizar qué empleados y cuánto tiempo se involucran en el acompañamiento e integración cultural del nuevo ingreso.
- Al analizar el diagrama de Ishikawa, podemos evidenciar que la estrategia de comunicación es un punto ciego en el equipo especialista de los procesos de talento, luego de entrevistar y aplicar la encuesta a los empleados que participan de los procesos de sucesión, se verifica que la falta de seguimiento de sus líderes y la escasa comunicación les hacía percibir que dentro de la empresa no valoraban sus aportes y por ese motivo algunos renunciaron ante nuevas propuestas laborales.
- Es necesaria una gestión y seguimiento de actividades mediante un plan o diagrama de Gantt el cual debe detallar hitos de cumplimiento y fechas precisas que demuestren el avance de los planes de sucesión; en una etapa temprana de implementación de procesos de talento, no se le puede confiar este seguimiento a los líderes dado que su enfoque tiende a estar sesgado por las tareas y funciones de corto plazo o también por el temor de ser reemplazado de manera temprana por su sucesor.
- Todavía es necesaria mucha investigación al interior de las empresas para generar estadística confiable sobre los procesos de talento y sucesión, sin embargo, el tener profesionales con enfoque de datos cuantitativos masivos, ayuda en esta tarea.

#### 4.2. CONCLUSIONES:

- Los costos directos de selección externa generados por el pago a consultoras representan el 27.30% de los costos totales al incorporar un empleado a través de esta fuente, es muy importante valorizar los costos de inducción y curva de aprendizaje que suelen ser los más altos para tomar mejores decisiones.
- Para implementar procesos de gestión de talento es indispensable contar con un equipo especialista en ese proceso, pero también en comunicación e influencia; adicional a ello, se deben implementar desde el inicio indicadores de cumplimiento de los planes de sucesión, seguimiento cercano a los empleados y supervisores involucrados para evitar renuncias y un control exhaustivo del presupuesto.
- Para presupuestar la inversión en planes de sucesión es necesario conectar las necesidades futuras de crecimiento con los perfiles y funciones requeridas de las personas, también se debe analizar los resultados de evaluaciones de desempeño y potencial para agrupar a participantes en proyectos que apunten a desarrollar habilidades colectivas.
- A parte del análisis de rentabilidad con un VAN de USD 63,553, un TIR de 37.91% y un B/C de 1.17, es importante tomar en cuenta que el desarrollo de personas genera un compromiso trascendente para los empleados; cuando se tiene un propósito de crecimiento empresarial alineado a los proyectos personales de los empleados, los indicadores de clima mejoran, desarrollando así una cultura de alto desempeño que garantiza el alcance de objetivos de negocio.

## Referencias

Alles, M. (2009). Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Editorial Ediciones Granica, S.A.

Alles, M. (2012). Las 50 Herramientas de Recursos Humanos. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2009). Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Editorial Ediciones Granica, S.A.

Baguer Alcalá, A. (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: Editorial ESIC Editorial.

Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de Recursos Humanos. México D.F. (México) Editorial Mc. GrawHill.

Chiavenato, Idalberto (2006). Administración de Recursos Humanos. México D.F. (México) Editorial Mc. GrawHill.

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. México D.F. (México) Editorial Mc. GrawHill.

Ceolevel: <https://www.ceolevel.com/que-es-el-diagrama-ishikawa-y-para-que-sirve> (Consultado el 12 de agosto 2023)

Gabour Atwood, C. (2007). En Succession Planning Basic. Baltimore, Maryland: Editorial American Society for Training and Development Press.

Grupo ISM: <https://group-ism.com/nosotros/> (Consultado el 06 de septiembre 2023).

Linkedin: [\(7\) El modelo 70:20:10 y cómo aplicarlo para el desarrollo del talento | LinkedIn](#) (Consultado el 20 de agosto 2023).

Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Editorial Lominger limited.

Mckinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

(Consultado el 06 de septiembre 2023).

Munar, A. (2003). Desarrollo del modelo de gestión por competencias en los procesos de descripción de posición, perfil de la posición, carta de puesto y proceso de selección. (Tesis de grado).

Princeton University: <https://hr.princeton.edu/learning-philosophy> (Consultado el 17 de agosto 2023).

Rodríguez-Serrano, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.

## ANEXOS

### Anexo 1: Requisición de Personal

**CENTRO OPERATIVO** : Santiago

**ÁREA** : Jefatura Ventas

**FECHA** : 25.01.2021

Se solicita al área de Gestión Humana la **CONTRATACIÓN** de 1 empleado(s), para ocupar la(s) plaza(s) vacante(s) en el **PUESTO DE:** (Adjuntar MOF actualizado).

La **JUSTIFICACIÓN** del requerimiento se basa en la necesidad de: Cubrir la necesidad de

**Reemplazo:** (Código y nombre)

**Puesto Nuevo:** (Adjuntar la Solicitud de Ampliación de Presupuesto)

- **Tipo de Proceso de selección:**
- **Experiencia requerida y/o requisitos específicos del perfil:**

**Jefe Inmediato/Gerente de Área**

**Jefe de Selección**

Fuente: Elaboración propia del autor

Anexo 2: Manual de Organización y Funciones

	<p>Sistema de Gestión Integral</p> <p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código:</b></p> <p>SGI/MA/11/02B-RD</p> <p><b>Versión:</b> 02</p>
---	---	---

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

Cargo:	Auxiliar de compras
Departamento:	Logística
Gerencia:	Administración y Finanzas
Reporta directamente:	Comprador sr (coord de compras)
Categoría:	Líder individual
Última actualización:	18/7/2023

**II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Personas que ocupan el cargo:	4	Personas a cargo en forma directa:	0
-------------------------------	---	------------------------------------	---

**III. MISIÓN**

Asegurar el abastecimiento oportuno de las solicitudes de compra asignadas en tiempo, precio y calidad.

**IV. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES**

Prioridad	FUNCIONES
1	Recepcionar y atender eficientemente las solicitudes de compras asignadas por su líder de categoría de compras.
2	Gestionar y eficientizar el cierre del ciclo de compras, pago oportuno de acreedores y compensación de los anticipos de las solicitudes de compras asignadas
3	Registrar y actualizar todos los hitos de compra en SAP de las solicitudes de compras asignadas: Fecha de entrega, fecha de entrega estadística, ahorros, interlocutor y otros indicados por el Planner de compras
4	Liderar su Plan de desarrollo individual
5	Viajar a los centros operativos que amerite su presencia a fin de asegurar el cumplimiento de funciones.
6	Cumplir con las reglas internas de la gestión de seguridad industrial y salud ocupacional y medio ambiente; los procedimientos operativos y de emergencia, el uso de equipos de protección personal y reportar cualquier condición y/o acto inseguro que atente con el Medio Ambiente y/o Seguridad Salud Ocupacional.
7	Otras funciones que sean asignadas por su líder inmediato.

**RESPONSABILIDADES**

Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo, el Código de Ética y el Código Laboral así como todas las normas internas de ISM del Caribe.

---

Cumplir con las reglas internas de la gestión de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente; los procedimientos operativos y de emergencia, el uso de equipos de protección personal y reportar cualquier condición y/o acto inseguro que atente con el Medio Ambiente y/o Seguridad Salud Ocupacional.

---

Cumplir con las funciones descritas para su puesto de trabajo.

**AUTORIDADES**

Decisiones de aprobación sobre sus funciones propias.

**V. DIMENSIONES DEL CARGO**

Principales Magnitudes (Ventas, Costos de producción, Valor Agregado, Compras, Inversiones, etc.)	Recursos Asignados
Responsable de realizar la verificación del servicio brindado a los clientes internos y externos.	Computadora
Responder por el buen control de la documentación a su cargo.	Flota / Celular
Responder por la normal fluidez de tiempo de los documentos hasta su posterior efectividad.	
Responder por el seguimiento de los ítems faltantes de las solicitudes.	
Responsabilidad por las maquinarias asignadas a su cargo como son computadora UPS y escritorio y otros.	

**Observación:** Estos recursos variarán de acuerdo al crecimiento de la empresa.

**VI. PERFIL DEL CARGO**

<b>Formación Académica</b>	Egresado Universitario	Egresado o estudiante en término de Ing. Industrial, Ing. Informática, Ing. Mecánica, Administración de empresas, carreras técnicas o afines
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo 6 meses en el área de Compras, Logística o Cadena de suministros o ejecutando funciones afines	
<b>Conocimientos Informáticos</b>	Oficce intermedio	
<b>Conocimientos INDISPENSABLES</b>	Cursos de gestión de compras y/o negociación	
<b>Requerimientos DESEABLES</b>	<b>Informáticos:</b> - SAP, Oracle o cualquier otro ERP. - Power BI, Qlik View u otra herramienta BI. <b>Conocimientos:</b> - Inglés básico (escrito, lectura, hablado) - Procesos de comercio exterior - Análisis de costos	
<b>Seguridad Industrial Salud Ocupacional Medio Ambiente</b>	Identificación de Peligros y Evaluación Riesgos y Control (IPERC). Identificación de Aspectos Ambientales Significativos. Manejo de Residuos Sólidos.	
<b>Horario de Trabajo/ Condición Laboral</b>	De lunes a viernes de 8 a 6 de la tarde, los sábados al medio día.	

**VII. COMPETENCIAS DEL CARGO**
**Competencias Organizacionales**

Competencias Específicas
Mejora Continua y Excelencia
Colaboración y Trabajo en Equipo
Adaptabilidad a Nuevas Formas de Trabajo y Tecnologías
Honestidad y Coherencia

Líder Individual	
ENFOQUE EN RESULTADOS	Nivel 1
LIDERAZGO	Nivel 1
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Nivel 1
MENTALIDAD DIGITAL	Nivel 1
INTEGRIDAD	Nivel 1

Generado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Atracción del Talento	Gerente de Gestión Humana	Gerente General

Fuente: Elaboración propia del autor

Anexo 3: Encuesta participantes de Planes de Sucesión**Encuesta de Satisfacción Evaluación del Desempeño 2022**

**Para nosotros es importante conocer tu experiencia en el proceso de Evaluación del Desempeño CRECER, por eso te invitamos a completar la siguiente encuesta.**

1. ¿Cómo consideras el proceso de evaluación del desempeño?

**Escala NTP**

2. ¿Su supervisor lo convocó a una reunión para conversar sobre sus resultados?

**Sí / No**



3. ¿Cómo considera el feedback o retroalimentación recibida de su supervisor?

**Escala NTP**

4. ¿Cómo percibe usted la evaluación de potencial: ¿Agilidad de Aprendizaje?

**Escala NTP**

5. ¿El plan de desarrollo individual que se le asignó ha cumplido con su programación?

**Escala de Likert**

6. ¿Usted considera que fuera de nuestra empresa su perfil tendría mayores beneficios?

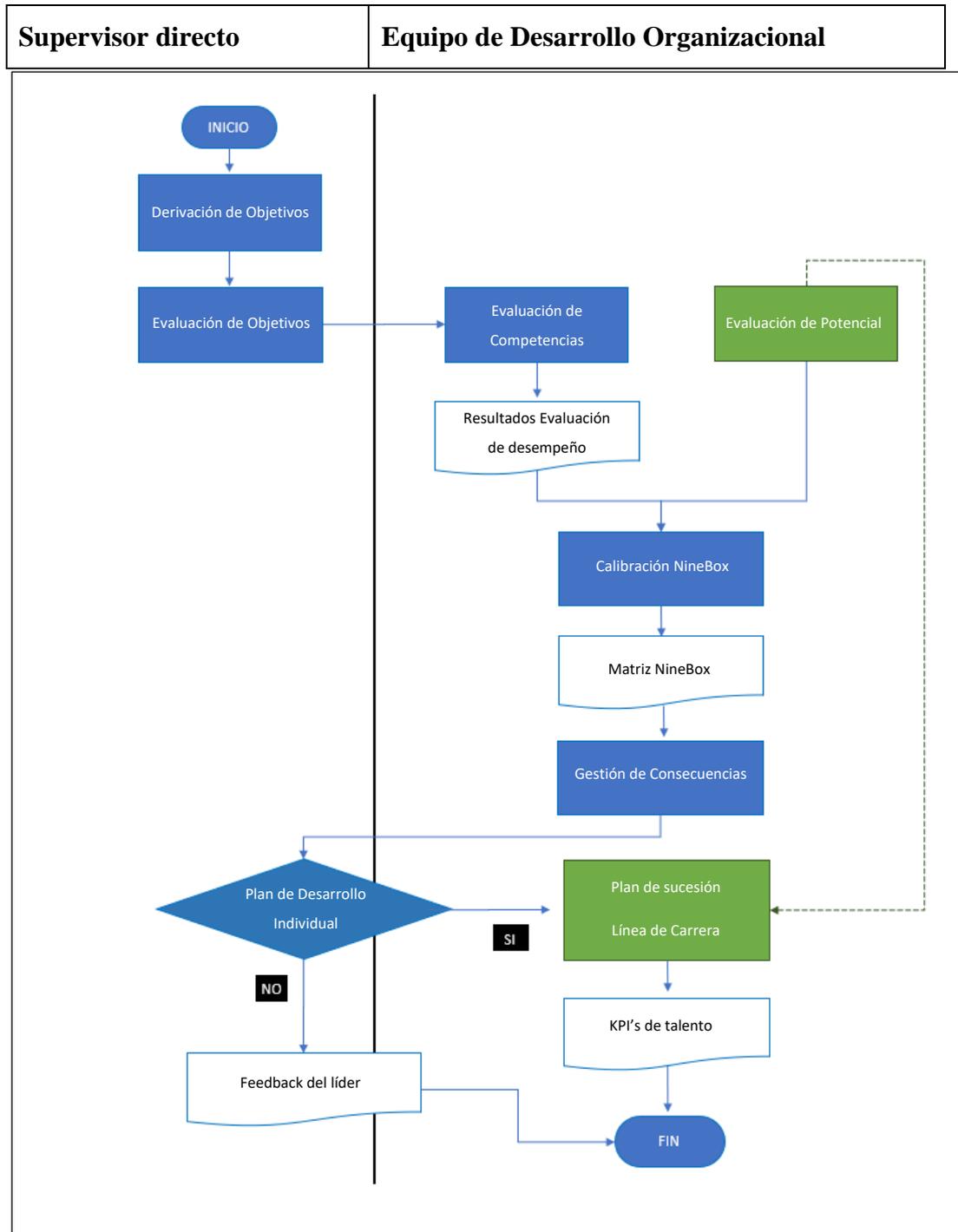
**Escala de Likert**

7. ¿Qué recomendación nos daría para mejorar el proceso?

**Respuesta abierta**

Fuente: Elaboración propia del autor

Anexo 4: Proceso de Gestión de Talento



Fuente: Elaboración propia del autor