

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - UNIBE



Facultad de Humanidades

Escuela de Psicología

**Trabajo de Postgrado para optar por el título Maestría en Dirección de Recursos Humanos
y Gestión del Talento**

TÍTULO PROYECTO FINAL

**Propuesta de Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la
Universidad Iberoamericana (Unibe), para el año 2023-2024**

Realizado por:

Nombres: Alexandra Ramírez Duran

Matrícula: 22-0732

Asesor: Licdo. Fructo Almonte

Santo Domingo, República Dominicana

Marzo, 2023.

Índice de Contenido:

<i>Índice de Figuras</i>	4
<i>Indices de Tablas</i>	5
<i>Sinopsis</i>	7
<i>Introducción</i>	8
<i>Justificación</i>	10
<i>CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO</i>	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Hipótesis.....	12
1.3 Objetivo General	12
1.4 Objetivos Específicos:.....	13
1.5 Preguntas de investigación	13
1.6 Variables de Estudio.....	13
1.7 Alcance y Limitaciones.....	14
1.8 Aportes	14
<i>CAPITULO II: MARCO TEORICO: TEORIA Y ANTECEDENTES</i>	15
2.1 La Estrategia y su Importancia.....	15
2.2 Importancia de la estrategia:	16
2.3 Liderazgo: Concepto de Liderazgo	18
2.4 Las Competencias Laborales.....	21
2.4.1 Características de la competencia laboral	23
2.4.2 Clasificación de las competencias.....	24
2.4.3 Los modelos de competencias laborales	25
2.4.4 La evaluación de competencias laborales	26
2.4.5 La evaluación de competencias laborales debe basarse en los siguientes principios:	27
2.5 Planeación	27
2.5.1 Principios de la planeación.....	27

2.6 Planeación Organizacional:.....	28
2.6.1 Cuatro Tipos de Planificación Organizacional:	29
2.6.2 Cinco Etapas de la planificación organizacional.....	30
2.7 Planeación Estratégica De Los Recursos Humanos:.....	32
2.8 Planeación De Sucesión	34
2.8.1 Objetivos del Plan de Sucesión	36
2.8.2 Beneficios de la Planificación de Plan de Sucesión	36
2.8.3 Beneficios Internos Del Plan De Sucesión.....	38
2.9 Diseño de un Plan De Sucesión	39
<i>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO</i>	<i>55</i>
3.1 Sujetos	55
3.2 Escenario:	56
3.3 Participantes:	56
3.4 Generalidades de la Institución	58
3.5 Instrumento	62
3.6 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	62
3.7 Procedimiento de elaboración de propuesta.....	62
3.8 Análisis del entorno.....	63
3.9 Identificación de los puestos claves	63
3.10 Modelo de competencias.....	65
3.11 Identificación y Evaluación de Candidatos a Sucesores	70
3.13 Toma de decisiones	72
<i>CAPITULO IV: RESULTADOS.....</i>	<i>74</i>
4.1 Resultados de la Entrevista	74
4.2 Resultados de la encuesta.....	75
<i>CAPITULO V:.....</i>	<i>79</i>
5.1 Conclusiones	79
5.2 Impacto.....	80
5.3 Recomendaciones.....	82
<i>Bibliografía.....</i>	<i>90</i>

Índice de Figuras

Figura 1. Evaluación de Competencias Laborales	26
Figura 2. Pasos de planeación estratégica de RH.	34
Figura 3. Creación de perfil propio para uso de software de evaluación.....	53
Figura 4. Calculo de la muestra para realización de encuesta	55
Figura 5. Estructura Organizacional de UNIBE.	60
Figura 6. Estructura Organizacional Vicerrectoría Académica de UNIBE	60
Figura 7. Estructura Organizacional de Vinculación e Internacionalización de UNIBE.	61
Figura 8. Mapa de Procedimientos para la elaboración de propuesta.....	63
Figura 9. Nivel de estudio de los encuestados.	64
Figura 10. Sistemas de comunicación de las encuestados.	71
Figura 11. Frecuencia de Capacitación de los encuestados.	72
Figura 12. Frecuencia de Evaluación de Desempeño de los encuestados.	73
Figura 13. Indicadores de Satisfacción, Motivación y Productividad	76
Figura 14. Inclusión de Plan de Sucesión.	81
Figura 15. Determinación de necesidad de plan de sucesión.....	81
Figura 16. Necesidades de Capacitación según los encuestados.	82

Indices de Tablas

Tabla 1. Síntesis del perfil de los puestos claves por competencias.....	64
Tabla 2. Competencias identificadas de puestos claves.....	67
Tabla 3. Plan de Acción.....	85
Tabla 4. Guía de Plan de Acción.....	85
Tabla 5. Modelo Plantilla de Planificación de Transición.....	86
Tabla 6. Perfil de Competencias.....	89

Indice de Graficos

Grafico 1. Organigrama primero tres niveles	56
Grafico 2. Puestos a ver para propuesta de Plan de Sucesión.....	57
Grafico 3. Valores Organizacionales de UNIBE	59
Grafico 4. Competencias de nivel.....	66
Grafico 5. Competencias institucionales.....	66
Grafico 6. Grados de dominio.....	67
Grafico 7. Evaluación y Competencias.....	83
Grafico 8. Desarrollo de los Candidatos.....	84

Sinopsis

Esta investigación busca presentar una solución ante la ausencia de un plan de sucesión organizacional para la gestión del talento humano, para la Universidad Iberoamericana (Unibe) durante el periodo del año 2023-2024, de manera que le permita identificar dentro de la institución el personal con las competencias y habilidades necesarias a fin de suceder los puestos claves en las diferentes áreas que la conforman.

De esta manera se contará con procesos definidos en base a estrategias solidas que ya incluso están estipuladas en su plan estratégico, aumentando las posibilidades de éxito y minimizando el riesgo de aprovechar el talento interno. Destacándose el desarrollo del plan tomando como base las competencias, donde se destacaron las intangibles como una necesidad con relación a todos los cambios luego de la pandemia y con la globalización, ver lideres con capacidad de resolver problemas, preocuparse de forma crítica, motivar, liderar y tomar decisiones de manera diligente.

Contar con esto proporciona a la organización un gran valor añadido porque especifica factores necesarios para desarrollar de forma efectiva esos puestos claves, así como las evaluaciones y preparación que conlleva, es decir que identifica los colaboradores que cuenta con mayor rendimiento, un elevado potencial y las competencias adecuadas para desempeñar esos puestos convierte el plan de sucesión en una herramienta indispensable, que favorece a todos.

Se utilizó un método descriptivo con fundamentación documental que permitió buscar, describir, profundizar, entender, medir las percepciones y las necesidades de sucesiones futuras; además de la recolección de datos a través de una encuesta en línea y entrevistas puntuales, que utilizó las variables cualitativas basadas en competencias claves, brechas de desarrollo, crecimiento e impacto a provocar.

Palabras claves: Plan, Sucesión, Competencia, Habilidades, Desarrollo, Estabilidad, Permanencia, Colaboradores, Gestión, Institución, Talento, Recursos Humanos, Puestos, Implementación.

Introducción

Hoy en día se presentan múltiples factores externos -como la devaluación, la recesión, la inflación, e internos -tales como enfermedades, conflictos laborales, retiro de los líderes- que ponen de manifiesto la importancia de la planificación y preparación de un adecuado plan de sucesión para la supervivencia y/o éxito de cualquier empresa. La continuidad operacional es la máxima que, en un mercado altamente competitivo, las organizaciones debieran velar por tener cubierta.

De acuerdo con un estudio publicado por National Association of Corporate Directors de los Estados Unidos, menos de 50% de las compañías del listado Fortune 500 tienen procesos de sucesión establecidos. En los próximos cinco años las compañías globales reemplazarán entre 50% y 60% de sus líderes. Dos tercios de éstas elegirán mal. En medio de una crisis de escasez de talentos y con ciclos de mercado cada vez más cortos, la planificación de la sucesión de puestos críticos se está convirtiendo en Estados Unidos, en eje central de la gestión de recursos humanos. (“La Generación Siguierte: Plan de Sucesión | Ernesto Yturralde Worldwide ...”)

"Según un estudio elaborado el 2003 por la Corporate Leadership, en base a 270 organizaciones alrededor del mundo, sólo alrededor del 50% de las empresas cuentan con un plan de sucesión establecido, mientras que el 90% considera a los planes de sucesión como un desafío contingente y prioritario para la gestión de las organizaciones." (“Planes de Sucesión: Una inversión con futuro · HCMFront”)

Según datos presentados por Corporate Leadership Council (2011) establecer planes de sucesión efectivos significa un 12% de mejora en los ingresos y ganancias en cinco años para las organizaciones, por lo que, considerando lo accesible de la tecnología actual, podemos evidenciar que una inversión en sistemas que apoyen la implementación de dichos planes podría quedar más que justificada. Ante esto, alrededor de dos tercios de las organizaciones consultadas (67%) se han propuesto nivelar la tecnología para mejorar la eficiencia y la consistencia de la aplicación de la gestión de sucesión a nivel de empresa, dentro de estas, solo un 15% de las empresas consultadas han logrado nivelar y desarrollar tecnológicamente planes de sucesión que les permitan gestionar de mejor manera el talento en la organización. (Brandon Hall Group, 2015).

Las organizaciones consultadas actualmente priorizan el desarrollo del sucesor, enfatizando en su prioridad para una mejor gestión del talento, de la muestra consultada (164 organizaciones), un 51% priorizan en la actualidad el desarrollo de candidatos, mientras que más de 68% de las organizaciones se encuentran planificando el desarrollo para los próximos 12 meses.

"Los planes de sucesión son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización." ("Planificación De La Sucesión: Una Guía Para Hacerlo Bien") "Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección." ("NIDAD DE CONOCIMIENTO Planes de sucesión - Factor Huma") "La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento." ("Planes de sucesión - Factor Huma")

Los planes de sucesión obligan a una aproximación global a que integre diferentes herramientas de RH según la fase en que se encuentren las personas. Por lo tanto, no pueden ofrecerse recetas válidas para todas las organizaciones. Se impone una adaptación a la situación concreta. ("NIDAD DE CONOCIMIENTO Planes de sucesión - Factor Huma")

Por lo ante expuesto se hace necesario identificar aquellas posiciones claves de la institución, en función de lo crítico de sus funciones, la dificultad para llenarlas y retener gente en ellas, o la especificidad de la formación requerida. No todas las posiciones requieren efectivamente, o con el mismo nivel de urgencia, un plan de sucesión.

Esto permitirá conocer al equipo e identificar a aquellas personas que cuentan con un mayor potencial dentro de la institución, junto con sus puntos fuertes como individuos, creando un plan que permiten reconocer, captar y llevar a cabo estos procesos de manera rápida, ordenada y con un alto grado de eficiencia.

En base a las informaciones antes expuestas, analizadas y consideradas por autores (expuesto) y reconociendo el valor que tiene para las instituciones el contar con un plan de sucesión dentro de su planeación estratégica de recursos humanos que tome en consideración el mismo, se plantea el siguiente problema como una necesidad de relevancia para la organización.

Justificación

Definitivamente la Universidad Iberoamericana (Unibe) siempre está en constante desarrollo y día tras día demuestra interés por sus colaboradores, sin embargo, la pandemia nos dejó una gran lección de renovarnos, de cambios y de nuevas formas de crecer y adaptarnos; la presentación de un plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la institución. De igual forma salvaguardar la seguridad y armonía de sus colaboradores, sosteniendo el liderazgo en la institución, por lo que la designación es aún más relevante.

El enfoque exclusivo en los procedimientos diarios, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión en los puestos claves, puede debilitar el destino de la institución a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica. (“Plan de Sucesión - Deloitte”)

Diseñar un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional en la institución debería ser la prioridad, puesto que esto se convierte en beneficioso para ambas partes (empleador – colaborador), porque impacta de manera directa en los siguientes indicadores: Aumento de la satisfacción, motivación, productividad, en todas las áreas de la institución y provocará un impacto positivo en el desarrollo de las diferentes áreas.

Incorporar este Plan permitirá el desarrollo de colaboradores más involucrados y con mayor conocimiento en la institución, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha en un largo plazo, podrá servir de insumo, calidad para mejores tomas de decisiones, mejoras de políticas, fortalecer las áreas que no se han tomado en cuenta; tener una constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y competencias de puestos, mejorando así el desempeño de la institución, y a su vez de los servicios ofrecidos; mejorará la reputación y con ella la percepción de una institución sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel, criticidad, y por supuesto tener mayor motivación de colaboradores y directivos claves tanto en el cumplimiento de los objetivos de la institución, como en su desarrollo y permanencia.

La idea es proponer el diseño de un plan de sucesión que haga uso de sus mismos recursos humanos internos de modo que no se pierda a una persona clave en la institución, ni de sus conocimientos

y experiencias acumuladas a través de los años, sino que sirva de apoyo y ayuda estando dentro de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la institución siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.

Es importante entender que cuando los colaboradores se encuentran motivados, aplican sus conocimientos y desarrollan habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es aquí donde el desarrollo organizacional se tienen en cuenta para los diseños de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional y que resulten de acuerdo a los elementos y recursos personales en el trabajo, participación de la institución, para así generar actitudes mediante las cuales los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos, y muy importante fortalecer la integración del colaborador a la cultura organizacional lo que permitirá una mayor estabilidad laboral, al generar mejores cambios de trabajo, además fortalecer la identidad institucional.

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Planteamiento del problema

Esta investigación busca presentar una solución ante la ausencia de un plan de sucesión para la gestión del talento humano, para la Universidad Iberoamericana (Unibe), de manera que le permita identificar dentro de la institución el personal con las competencias y habilidades necesarias a fin de suceder los puestos claves en las diferentes áreas que la conforman.

Para así tener una visión centrada en las personas y crear un con un proceso que permita responder a las necesidades internas y encontrar nuevas oportunidades tanto para el colaborador como para la institución logrando el claro objetivo de permanencia, crecimiento y la continuidad a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio.

1.2 Hipótesis

El diagnóstico de la estructura de la Universidad Iberoamericana (Unibe) en sus diferentes puestos claves permitirá establecer los lineamientos necesarios para el diseño del plan de sucesión, de manera que se desarrolle en base a un sistema de evaluación por competencias y habilidades que identificará a los colaboradores claves dentro de la organización.

1.3 Objetivo General

Proponer el Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional dirigido a la comunidad académica y administrativa de Unibe, con el fin de crear una cultura de relevo dentro de los cambios institucionales y estructurales capaz de responder a los movimientos de personal en cualquier área de la institución.

1.4 Objetivos Específicos:

- Proponer el Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional que permita una continuación exitosa y que contemple un relevo cualificado.
- Identificar el personal que cuenta con las competencias y habilidades para desarrollarse en puestos claves y conocer las brechas de desarrollo a fin de evaluar y crear planes que promuevan su crecimiento.
- Conocer la percepción que tienen los colaboradores con relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización de manera que el plan de sucesión aporte tranquilidad y confianza a los colaboradores.
- Establecer el nivel de impacto positivo que tendrá la implementación de este plan en la organización, constituyendo matriz de indicadores.

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo identificar al personal interno de la Universidad Iberoamericana (Unibe) que posea aquellas competencias y habilidades necesarias para suceder un determinado puesto clave dentro de la organización?
2. ¿Cómo se sienten los colaboradores de la Universidad Iberoamericana (Unibe) con relación a su crecimiento y desarrollo en el periodo del año 2022?
3. ¿Han sido satisfechas las expectativas con relación a oportunidades en puestos?
4. ¿Cuál es el impacto positivo que generará la creación de un plan de sucesión para los colaboradores de la Universidad Iberoamericana (Unibe) para el periodo 2023-2026?

1.6 Variables de Estudio

- Puestos claves
- Competencias y habilidades
- Percepción de los colaboradores
- Nivel de impacto

1.7 Alcance y Limitaciones

Esta investigación se centra exclusivamente en los tres primeros niveles de la Universidad Iberoamericana (Unibe), ya que la preocupación principal es garantizar proponer un diseño de plan sucesión de estos puestos claves. Se trabajó en los tres primeros niveles y no en todos los de la estructura institucional. Con un quince por ciento (0.5%) de 10 para las entrevistas, dando una muestra de 5 entrevistados y un cuarenta y tres por ciento (0.8%) de 100 para la encuesta, dando una muestra de 80 encuestados.

1.8 Aportes

El presente estudio se presenta como un aporte estructural, de manera que el mismo sea usado como una herramienta para implementar un plan de sucesión organizacional en la Universidad Iberoamericana (Unibe) y que mejore sus procesos, aproveche el talento interno y mejore la satisfacción en el crecimiento de los colaboradores y del desarrollo laboral y profesional.

Este estudio puede convertirse en un antecedente que puede ser utilizado para futuras investigaciones y ser base fundamental para obtención de datos reales.

Para los Recursos Humanos de la Universidad Iberoamericana (Unibe) será una guía que contendrá las pautas a seguir para poder desarrollar e implementar un correcto Plan de Sucesión Organizacional, al ser un estudio que da respuestas a necesidades internas en el proceso de sucesión.

CAPITULO II: MARCO TEORICO: TEORIA Y ANTECEDENTES

2.1 La Estrategia y su Importancia

Es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. (“Estrategia - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia”) (Guillermo Westreicher)

Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial. (“Estrategia - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia”)

Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar.

"En el ámbito económico y empresarial, se puede utilizar el término estrategia en los siguientes conceptos:"

- **Estrategia empresarial:** Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.
- **Estrategia de negocio:** Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios. En cambio, la estrategia empresarial es más amplia y abarca todas las áreas de la compañía, pudiendo ser aquella orientada a lograr un mejor clima laboral, por ejemplo.
- **Estrategia de marketing:** Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado. Tenemos, por ejemplo, la **estrategia push** y la **estrategia pull**.
- **Estrategia de inversión:** Son los lineamientos que el **inversionista** va a seguir al momento de armar su portafolio. Por ejemplo, puede ser que decida destinar un 50% a instrumentos de renta fija y el otro 50% a renta variable. "Fuera del ámbito económico, existen otros tipos importantes de estrategia:

- **Estrategia militar:** Es la forma es la que se disponen de los recursos militares (armas y hombres principalmente) para lograr un determinado fin. Por ejemplo, derrotar al ejército enemigo que se encuentra a 10 kilómetros.
- **Estrategia de enseñanza y de aprendizaje:** Es el conjunto de herramientas o técnicas que pueden servir en el plano educativo. Por ejemplo, el uso de piezas gráficas como mapas conceptuales.
- **Juegos de estrategia:** Son aquellos juegos que requieren que la persona utilice su inteligencia en la toma de decisiones. Puede tratarse de un juego de mesa como el ajedrez o de un juego de vídeo (“Estrategia - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia”)

2.2 Importancia de la estrategia:

Un aspecto fundamental para el desarrollo de cualquier organización es la creación de su estrategia. (“¿Por qué es importante definir una estrategia en tu organización?”) Usualmente realizar la misma suele considerarse como un proceso de toda empresa, pero resulta sumamente importante establecer los criterios que la definen, así como los aspectos que la convertirán en una herramienta clave para la mejora de procesos. (Eustaquio Martínez del Río).

"Actualmente la definición de la estrategia comprende un trabajo profundo sobre tres aspectos fundamentales."

"Muchas veces estos aspectos se perciben como trivialidades, por lo cual no se les presta atención continua ni suele analizarse si es que van acorde a lo que el mercado de hoy está demandando."

En ocasiones, las organizaciones no revisan constantemente su misión, visión y valores, ya que consideran que estas tres características no tienen impacto en la manera en que están programados sus resultados a corto plazo.

No obstante, esto no es así. La formulación de estos criterios tiene que ir acorde con las demandas del mercado de hoy y con los nuevos nichos de oportunidad que se nos presentan, así como con las capacidades de la organización, que también cambian con el tiempo.

En definitiva, las directrices de la organización deben enfocarse a la innovación y al cambio estratégico, por lo que no podemos esperar que una misión, visión y valores formulados cinco o diez años atrás, sean funcionales para las condiciones actuales del mercado.

Definir de manera adecuada la estrategia, permite entonces formular objetivos estratégicos que orienten las prácticas cotidianas hacia los resultados deseados y para ello, habrá que considerar que dichos objetivos pueden renovarse al agregar elementos adicionales, o modificar la redacción en la misión o visión de la organización.

No debe perderse de vista que una empresa debe fomentar el trabajo unido de cada una de sus áreas. Las organizaciones enfocadas en la estrategia son capaces de crear sinergia, rompiendo barreras comunicacionales y creando beneficios adicionales que no se pueden lograr si las unidades de negocio trabajan de manera individual.

Y es que, si los objetivos estratégicos no se conocen por todos los miembros de la organización, será difícil orientar los esfuerzos a un solo rumbo, lo cual provocará que los resultados no sean los esperados. (“¿Por qué es importante definir una estrategia en tu organización?”)

Sin una estrategia bien planificada no es más que una apuesta; con el aumento de la competencia, la importancia de la estrategia empresarial es cada vez más evidente y hay un gran aumento de los tipos de estrategias que utilizan las empresas. Aquí cinco razones por las que una estrategia es necesaria para tu negocio: (“Estrategia empresarial: Qué es, importancia y cómo definirla”)

- **"Planificación:** la estrategia empresarial forma parte de un plan de negocio. Mientras que el plan de negocio establece las metas y los objetivos, la estrategia le da la forma de cumplir esas metas. Es un plan para llegar a donde se pretende.
- **"Conoces tus puntos fuertes y débiles:** la mayoría de las veces, al formular una estrategia se conocen los verdaderos puntos fuertes y débiles de la empresa."
- **"Mayor eficiencia y eficacia:** cuando se planifica cada paso, se asignan todos los recursos y todo el mundo sabe qué es lo que hay que hacer, las actividades empresariales se vuelven más eficientes y eficaces automáticamente

- **Ventaja competitiva:** una estrategia empresarial se centra en capitalizar los puntos fuertes de la empresa y utilizarlos como ventaja competitiva para posicionar la marca de forma única. Esto da una identidad a la empresa y la hace única a los ojos del cliente.
- **Control:** también se decide el camino a seguir y los objetivos intermedios a alcanzar. Esto facilita el control de las actividades y permite ver si van según lo previsto. (“Estrategia empresarial: Qué es, importancia y cómo definirla”)

2.3 Liderazgo: Concepto de Liderazgo

"Bennis y Nanus (1985, citados por Barge, 1996) refieren cerca de trescientas definiciones distintas de liderazgo." También Jesuino (1996) afirma que existen tantas definiciones como autores tratan de dar una definición. Entretanto, podemos sintetizar esas definiciones en dos o tres que son comúnmente aceptadas. Así, Barrow (1977, citado por Chelladurai, 1984) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. Otros autores afirman que el liderazgo es: — 1. “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”, o — 2. “Desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”. (José Alves, Universitat de les Illes Balears Universitat Autònoma de Barcelona) O sea, el líder intenta crear y desarrollar un clima en el que cada uno de todos los miembros del equipo tenga un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito.

Condiciones para el liderazgo eficaz: Así, para que el liderazgo sea eficaz —esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos— se han de tener en cuenta cuatro componentes.

Cualidades del líder: Se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó qué personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuino (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse. Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén

presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente. (“DOSSIER - UDG”)

"De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:"

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Asertividad | 7. Flexibilidad |
| 2. Empatía | 8. Aprecio de los demás |
| 3. Habilidades de comunicación | 9. Ayudar a los demás a desarrollarse |
| 4. Autocontrol | 10. Ser persistentes y responsables |
| 5. Confianza en los demás | 11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales |
| 6. Persistencia | |

Para ilustrar esto, podemos citar a Jorge Araujo (entrenador nacional de baloncesto muy prestigioso en Portugal e internacionalmente, que también se dedica a orientar empresas y organizaciones) en una entrevista en el diario “A Bola” (2 de abril de 1994): “El verdadero secreto de los entrenadores con éxito, reside en que —en relación con su conocimiento y el saber estar con los atletas y los dirigentes deportivos— serán capaces de generar en unos y otros la motivación propia de quien se siente participante y contribuye de modo efectivo al progreso colectivo. "Ellos son entrenadores/gestores, que poseen comportamientos sistemáticos de observación, planificación, registro y control de resultados, definición y corrección de distintas estrategias de intervención, movilización de los intereses individuales y colectivos, teniendo siempre a la vista los objetivos globales y parciales designados”."

Estilos de liderazgo: Los líderes excelentes, para conseguir sus objetivos y maximizar el rendimiento de los colaboradores, utilizan estilos de actuación propios que se denominan, usualmente, estilos de liderazgo. Chelladurai (1984) queriendo identificar las características propias de las organizaciones deportivas y por considerar que las teorías existentes no explicaban totalmente el fenómeno del liderazgo, propuso el Modelo Multidimensional de. (“Curiosidades”)

"Así, de acuerdo con este modelo, el entrenador se considera como el líder de una organización, y los atletas como sus miembros."

"El comportamiento del líder se explica a través de tres tipos de factores: Los antecedentes, estos, los factores que determinan la situación del liderazgo y que tienen tres orígenes distintos:"

— Características de la situación (dimensión del grupo, objetivos, nivel y tipo de organización, tarea a desempeñar, etc.).

— Características del propio líder (personalidad, edad, experiencia, sexo, capacidad intelectual, etc.).

— Características de los liderados (personalidad, sexo, edad, experiencia y conocimiento de la tarea, madurez, etc.).

Además de los antecedentes, los comportamientos (tanto los requeridos o prescritos por el Modelo Multidimensional de Liderazgo en él y clima organizacional como los preferidos o deseados por los atletas) influyen en los comportamientos reales del entrenador/líder.

De estos comportamientos se derivan determinadas consecuencias que se traducen en el rendimiento —por una parte— y en la satisfacción del atleta —por otra— que a su vez influyen directamente a los comportamientos reales del líder.

La idea fundamental que sobresale de este modelo es que cuanto mayor sea la congruencia entre aquello que se pide al entrenador (ya sea por la situación, ya sea por los atletas) y sus propias características, mayor será la probabilidad de crearse un clima favorable para la concreción de los objetivos y la satisfacción de los miembros del grupo.

"Con la base de este modelo, Chelladurai y Saleh (1978) construyeron un cuestionario (Leadership Scale for Sport) que permite identificar cinco tipos de entrenador/líder."

Entrenamiento e instrucción: Comportamiento del entrenador basado en la mejora del rendimiento de los atletas a través del énfasis en los entrenamientos muy duros y cansados, instruyendo a los atletas en las prácticas, técnicas y tácticas de la modalidad específica,

desentrañando la relación entre los elementos del equipo, estructurando y coordinando las actividades de esos mismos elementos.

Apoyo Social: Comportamiento del entrenador que se caracteriza por el interés acerca de los atletas y de su bienestar, que consigue un buen ambiente de grupo e intenta una buena relación personal con los atletas.

"Refuerzo: Comportamiento del entrenador que incluye el “fortalecimiento” psicológico del atleta, reconociendo y recompensando los buenos desempeños." (“EL ATLETISMO.docx - EL ATLETISMO Contenido Pág...”)

Democrático: Comportamiento del entrenador que favorece una mayor participación de los atletas en las decisiones relativas a los objetivos del equipo, a los métodos de trabajo y a las estrategias y tácticas de juego.

Autocrático: Comportamiento del entrenador que preconiza la independencia en la toma de decisiones, y subraya su autoridad personal.

Características de los liderados: Como vimos, el modelo propuesto por Chelladurai prevé la influencia de las características de los liderados en el comportamiento del líder. La investigación ha demostrado que los liderados difieren en su deseo y en su necesidad del liderazgo. Unos están disponibles para aceptar responsabilidades y alguna autonomía en las decisiones, mientras otros se sienten mejor cuando se les orienta

2.4 Las Competencias Laborales

Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. A continuación, una exploración bibliográfica que permitirá ampliar este concepto.

"Sagi-Vela (p.86) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro

Vargas, Casanova y Montanaro (p.30) señalan que competencia laboral es la capacidad de

desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

"Alles (2000, p.59), citando a Spencer y Spencer, dice que:" ("¿Qué es una competencia laboral? - gestiopolis")

"Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación." ("Competencias gerenciales y competencias profesionales en la ... - Redalyc")

Y explica que:

- "Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales." ("Competencia laboral. Definición, características y evaluación • gestiopolis")
- "Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño." ("EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN ... - ResearchGate")
- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

"Además, siguiendo a Spencer y Spencer, concluye que las competencias son, en definitiva, *características fundamentales del hombre e indican «formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo».*"

Blanco (p.22) cita a McClelland definiéndolas como *las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican*. Las competencias, por tanto, más que hacer una referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda. Además, puntualiza que, mencionando Boyatzis y Spencer y Spencer, *las competencias hacen referencia a cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo*.

2.4.1 Características de la competencia laboral

"Sagi-Vela (p.88) refiere las siguientes, como las características distintivas de la competencia laboral:". ("¿Qué es una competencia laboral? - gestiopolis"

- Es un concepto multidimensional.
- Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Refleja la aportación más que la actividad o función en sí. La competencia laboral está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación.
- Permanece en el tiempo: La competencia laboral tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí.
- Su aplicación supone la consecución de un logro: La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba. En ese caso no se es competente. Por tanto, se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo.
- **Es mensurable:** "La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas

observables en el trabajo diario." Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona. "La descripción de las competencias que realizaremos incluirá indicadores de competencia para facilitar su comprensión y evaluación.

2.4.2 Clasificación de las competencias

"Para *Spencer y Spencer* son cinco los principales tipos de competencias (*Alles, p.60*):" ("¿Qué es una competencia laboral? - gestiopolis")

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Bunk (p.10) dice que la competencia contiene a las siguientes:

- "Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello."
- La Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- "Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal."
- "La Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades."

Definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en (Alles, p.24):

- "Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización" ("¿Qué es una competencia laboral? - gestiopolis")
- Las Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. ("Competencia laboral. Definición, características y evaluación • gestiopolis")

2.4.3 Los modelos de competencias laborales

Saracho (p.28) distingue tres modelos:

(1) *Modelo de competencias distintivas*, creado por David McClelland; (2) *Modelo de competencias genéricas*, creado por William Byham; y (3) *Modelo de competencias funcionales*, creado por Sydney Fine.

Los tres modelos concuerdan en que las competencias implican «un saber», «un poder» y «un querer» hacer, o dicho, en otros términos, toda competencia incluye conocimientos, habilidades y actitudes. Sin embargo, cada uno de estos tres modelos, incluye estos aspectos combinándolos de manera diferente. Los componentes de dichos aspectos varían en los tres modelos.

"El modelo de competencias distintivas considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados o *know how*."

El modelo de competencias genéricas hace hincapié básicamente en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que soporta los comportamientos, pero no es modificable o desarrollable, por lo que sólo se identifica a modo de dato anexo.

"En el modelo de competencias funcional se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer

bien el trabajo."

A continuación, se presenta un cuadro que ilustra los aspectos considerados por cada modelo:

Figura 1. Evaluación de Competencias Laborales

SABER		PODER				QUERER			
Conocimientos técnicos	Conocimientos aplicados / Know How	Habilidades de liderazgo	Habilidades específicas / Destrezas	Habilidades interpersonales	Habilidades cognitivas	Actitudes	Motivación	Rasgos de personalidad	
DISTINTIVAS		X	X		X	X	X	X	X
GENÉRICAS			X	X	X	X			
FUNCIONAL	X	X		X		X			

2.4.4 La evaluación de competencias laborales

Del Pozo (p.24) manifiesta que evaluar competencias requiere, en primer lugar, la definición del contenido de la competencia, describiendo comportamientos, habilidades e indicadores de evaluación. Además, es necesario establecer los instrumentos de recogida de datos que permitan obtener las evidencias necesarias para determinar el grado en que se ha alcanzado la competencia en comparación en un estándar establecido.

La evaluación de la competencia laboral (profesional) es el procedimiento sistemático por el que se recogen pruebas o evidencias del desempeño profesional de un trabajador, o de los resultados de aprendizaje alcanzados por un estudiante, de los que se infiere con fiabilidad, lo que éste es capaz de realizar frente a los estándares establecidos en un Diccionario de Competencias o en un Catálogo de Cualificaciones Profesionales.

2.4.5 La evaluación de competencias laborales debe basarse en los siguientes principios:

- Eficacia. Ser ágil en su aplicación, empleando tiempos razonables para la obtención de evidencias, y económicamente rentable en cuanto a costes originados por la logística necesaria para su desarrollo.
- Flexibilidad. Ser capaz de obtener las evidencias de competencia que poseen los individuos, combinando la aplicación de una serie de métodos de distintas características.
- Validez. "Ser capaz de obtener y mostrar evidencias suficientes y fiables relativas a los referentes que se utilicen en cada caso (Diccionario de competencias, Catálogo de cualificaciones, etc.)." El fin de un proceso de evaluación de competencias es obtener evidencias que muestren comportamientos en condiciones específicas, de modo que se puede inferir que el desempeño esperado se ha logrado de manera adecuada. "Incluye los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en un ámbito productivo."

2.5 Planeación

© 2013-2023 Enciclopedia Concepto. Todos los derechos reservados.

Fuente: <https://concepto.de/planeacion/#ixzz7zLNkVlhc>

En el ámbito organizacional y empresarial, la planeación, planificación o planeamiento es una de las etapas iniciales del proceso administrativo, en la cual se determinan los rasgos fundamentales de la organización (la misión y los objetivos, generalmente). Es decir, **es la etapa en que se establecen los planes básicos a emprender con la organización.**

2.5.1 Principios de la planeación

La planeación se da conforme a los siguientes pasos fundamentales:

- **Exploración de las oportunidades.** Implica una evaluación del contexto y de los recursos poseídos, como punto de partida para poder iniciar la planificación de cualquier tipo de proceso. ("Planeación - Qué es, concepto, principios, tipos, características")

- **Establecimiento de los objetivos.** "No se puede planificar nada sin saber primero cuáles son las metas que debemos alcanzar, lo cual es quizá el punto más importante de toda la planificación, pues de ello dependerá lo siguiente."
- **Establecimiento de las premisas.** Esto significa la evaluación de los recursos disponibles, los caminos posibles y los eventuales mecanismos a emplear para obtener los objetivos ya trazados". En esta etapa es fundamental tomar nota de los posibles contratiempos y eventualidades." ("Unidad 3. instrumentos de presupuestación - Studocu")
- **Evaluación de alternativas.** "Una vez considerados los caminos a tomar y los recursos a emplear, es importante evaluar las posibles alternativas, incluso aquellas que a primera vista no se vengan a la mente, para tener un panorama lo más completo y amplio posible." ("planeación estratégica y su filosofía - resúmenes - clubensayos")
- **Selección del camino a seguir.** Luego de una evaluación total de las posibilidades, llega el momento de la toma de decisiones, es decir, de adoptar el plan establecido en los pasos previos y comenzar a ponerlo en marcha, tomando nota de los imprevistos y retroalimentando la toma de decisiones para poder contar con mecanismos de control.
- **Formulación de planes derivados.** El plan elaborado inevitablemente requerirá de otros planes menores o paralelos, que se desprenderán de la actividad misma y que deberán ser evaluados de manera individual, repitiendo el esquema hasta aquí detallado y cuya resolución nos acercará a los objetivos de nuestro plan principal. ("Planeación - Qué es, concepto, principios, tipos, características")

2.6 Planeación Organizacional:

Planificación organizacional: definición, etapas y tipos (hubspot.es) Publicado originalmente el 06 de enero de 2022, actualizado el 20 de enero de 2023

Según Daniel Palacios (Pag.1-3) La Planificación organizacional es la forma o proceso en el que una empresa organiza sus operaciones diarias. "Contar con este tipo de estructura les permite a las compañías alcanzar sus objetivos de manera rápida, controlada y eficiente."

La planificación organizacional les permite a las empresas desarrollar un plan estructurado, eficaz y enfocado en la obtención de resultados, para llegar a metas determinadas. Este alto nivel de preparación también ayuda a que una compañía esté bien definida: saber quiénes son los

encargados o responsables principales, qué roles existen dentro de la organización, entre otros. Así, el seguimiento de actividades y alcances es mucho más sencillo de monitorear. (“Planificación organizacional: definición, etapas y tipos - HubSpot”)

2.6.1 Cuatro Tipos de Planificación Organizacional:

1. Planificación Organizacional estratégica.

La planificación organizacional estratégica consiste en crear una estructura de atención general para todas las áreas de una empresa. La definición de objetivos se realiza con base en un lapso corto, mediano o largo, y garantiza que dichos objetivos estén alineados con los valores empresariales, así como con su misión y visión. (“Planificación organizacional: definición, etapas y tipos - HubSpot”)

2. Planificación Organizacional táctica.

Este tipo de planificación organizacional tiene por función describir la forma en que una empresa va a implementar su plan estratégico. El plan táctico es más específico y se compone por varios objetivos a corto plazo que respaldan el plan estratégico; su tiempo de acción y cumplimiento suele ser entre 1 año o menos. (“Artículo1-PlanificaciónOrganizacional.docx | PDF | Planificación ...”)

3. Planificación Organizacional operacional.

Un plan operacional es la visión y el seguimiento de los detalles diarios en la planificación organizacional. Este se compone por actividades del día a día y puede incluir labores de operación, como regulaciones de trabajo, horarios, cumplimiento de políticas y estándares empresariales; además de verificar que las asignaciones, tareas y actividades se realicen eficazmente y los responsables de ellas actúen de forma acorde a lo determinado por la compañía. (“Artículo1-PlanificaciónOrganizacional.docx | PDF | Planificación ...”)

4. Planificación Organizacional de contingencia.

El plan de contingencia, como su nombre lo indica, está diseñado para que tu compañía salga adelante cuando se encuentre ante una situación inusual, como una crisis o un imprevisto. "Si bien puede ser un plan que las empresas esperan nunca utilizar, es importante contar con él para que el abordaje de desafíos y retos resulte más estructurado y funcional." ("Artículo1-PlanificaciónOrganizacional.docx | PDF | Planificación ...")

2.6.2 Cinco Etapas de la planificación organizacional

La planificación organizacional se compone por diferentes etapas o fases que conforman un ciclo perfecto para la obtención de resultados. Te los explicamos a detalle a continuación. ("Planificación organizacional: definición, etapas y tipos - HubSpot")

1. Desarrollo del plan estratégico

"Esta etapa de la planificación organizacional se compone por pasos generales, como:"

- "Revisión y análisis de la misión, visión y valores empresariales, para determinar si estos aún son vigentes para la situación actual de tu empresa o requieren modificaciones."
- "Recopilación de datos internos de la empresa que indiquen el rendimiento en diferentes áreas, para saber si los objetivos y metas planteadas actualmente están cubriéndose o qué ha impedido su alcance."
- "**Análisis interno y externo de la compañía** para corroborar la situación en la que se encuentra y a lo que podría enfrentarse." ("Artículo1-PlanificaciónOrganizacional.docx | PDF | Planificación ...") Para ello, un análisis FODA puede ser una excelente herramienta para usar.
- "**Establecimiento de objetivos generales** que puedan desprenderse de la revisión interna y externa de la empresa." "En esta etapa lo principal es saber en dónde está la empresa, qué necesita, cuáles son sus fortalezas y oportunidades y cuáles son los posibles retos a corto, mediano y largo plazo con lo que debe o podría lidiar en su contexto o sector."

2. Establecimiento de tácticas para la realización de estrategias generales

Las acciones cruciales son las siguientes:

- Definición de objetivos a corto plazo para cada área de la empresa de forma separada. Recuerda que estos pequeños objetivos dan paso al cumplimiento de los objetivos generales.
- "Establecimiento de un plan de revisión de acciones para conocer el avance de las tácticas emprendidas y asegurarse de que todo se está cumpliendo como lo esperabas y que las áreas de la empresa estén llegando a sus pequeñas metas iniciales."
- "Desarrollar un plan de contingencia para la rápida resolución de problemas que podrían suceder en esta etapa táctica, por ejemplo: fallas en las herramientas y la tecnología de trabajo o filtración y pérdida de datos internos." ("Artículo1-PlanificaciónOrganizacional.docx | PDF | Planificación ...")

"Esta etapa es la que brinda mayor atención a los detalles de la planificación organizacional general."

3. Planificación de operaciones diarias

Esta etapa es mucho más técnica, pues los gerentes deben idear un plan de trabajo eficaz para el alcance de los objetivos tácticos y generales. Esto puede ir desde el diseño de un horario de trabajo óptimo para todos, hasta el establecimiento de objetivos individuales para cada equipo o colaborador.

4. Ejecución de los planes de organización empresarial

Para este momento ya cuentas con las acciones a emprender a corto y mediano plazo para la obtención de los objetivos de tu empresa a largo plazo. Todos tienen claro cuáles son sus responsabilidades y saben que las actividades asignadas son cruciales para que la empresa llegue a sus metas finales. Por lo tanto, en esta etapa se da inicio a la planificación organizacional.

5. Seguimiento de los planes emprendidos

Todo plan debe ser revisado periódicamente para determinar si se va por un buen camino o es tiempo de hacer una pausa y reconsiderar algunos aspectos. Cuando la planificación organizacional de una empresa es monitoreada a tiempo, es posible detectar errores o aspectos que podrían mejorar. De esta manera, se garantiza que el rumbo hacia la meta final esté despejado y los pasos diarios puedan realizarse sin problemas.

Organiza cada 2 o 3 meses reuniones con tu equipo para ver qué objetivos ya están alcanzando o con qué limitaciones se han encontrado para realizar sus actividades en tiempo y forma.

2.7 Planeación Estratégica De Los Recursos Humanos:

Gestión Del Talento Humano Chiavenato.Pdf - Google Drive

Según (Idalberto Chiavenato) (Pág. 28) La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

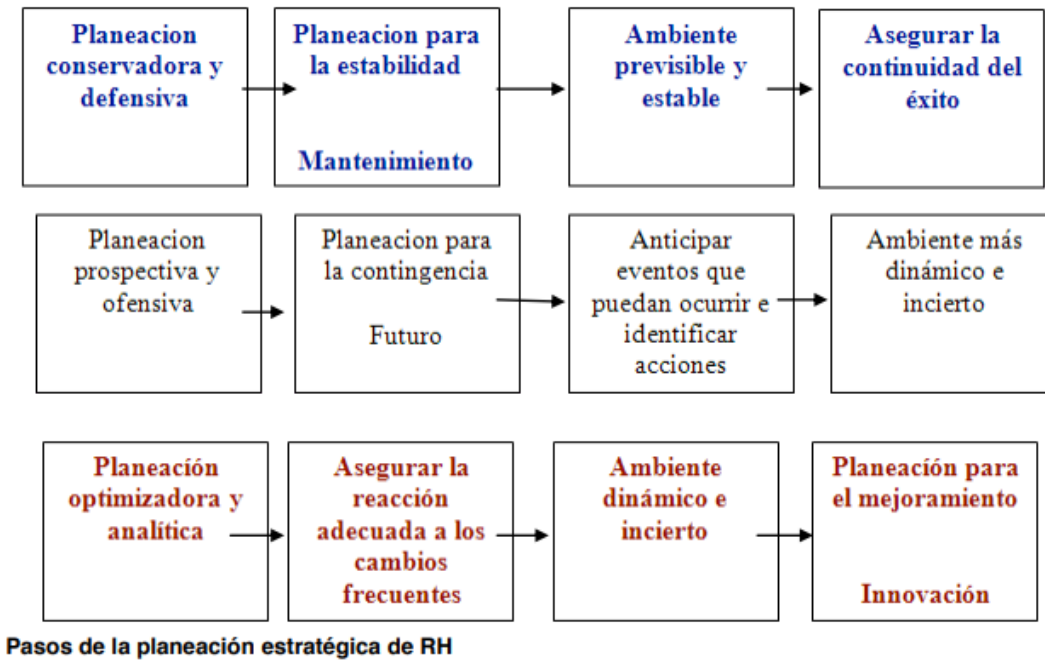
Misión: Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? (“U1 Capitulo III - Apuntes de la U1 de ARH - Studocu”) ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora. Muchas organizaciones exitosas actualizan y amplían su misión de manera permanente, debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos de los negocios. La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente.

La misión define la estrategia corporativa e indica el camino que debe exigir la organización. En la actualidad es imprescindible innovar.

"Visión: Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro." ("resumen primer parcial - unidad nro 1: gestión del talento ... - studocu"). Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. ("Características diferenciadoras de la DERH y la Dirección de ... - Ceupe") Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. La visión no debe mantener el statu quo, sino reflejar la inconformidad, la no aceptación complaciente frente a los actuales resultados de la empresa. Este inconformismo permanente con el statu quo produce la visión organizacional: lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas. Esta definición de adonde se dirige la empresa debe ser clara y objetiva.

Según (Idalberto Chiavenato) (Pág. 33, 34 y 37) Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de RH, lo cual se logra mediante la planeación estrategia de RH. La planeación estratégica de RH debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.

Figura 2. Pasos de planeación estratégica de RH.



Según (Idalberto Chiavenato) (Pág. 36) La planeación estratégica de RH se refiere a la manera como la función de RG puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorece e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

2.8 Planeación De Sucesión

La planificación de la sucesión es un proceso de gestión del talento que crea un grupo de trabajadores capacitados que están listos para desempeñar funciones clave cuando los líderes y otros empleados clave abandonan el cargo. Las organizaciones que cuentan con programas de este tipo fomentan una cultura orientada hacia el talento reclutando trabajadores cualificados y talentos de primer nivel. Una vez contratados, las empresas se centran en desarrollar las habilidades, la experiencia y el conocimiento de estos trabajadores para que estén preparados para asumir roles de liderazgo en caso de crecimiento organizacional, pérdida de talento o rotación administrativa. (“Planificación de sucesión: una estrategia clave de talento para los ...”) (Sarah K. White)

Un cambio en el liderazgo puede ser provocado por algo más que una renuncia: un empleado puede retirarse, ser despedido, enfermar, ausentarse u otras variables. La planificación de la sucesión asegura que exista una estrategia para que alguien intervenga, sea promovido y se haga cargo de los deberes de esa persona sin una pérdida de productividad y moral.

Sin embargo, el objetivo no es preparar a una persona para asumir un rol específico. Eso se llama planificación de reemplazo, que es diferente. La planificación de la sucesión depende de un gran grupo de trabajadores talentosos que van desde el nivel inicial hasta el liderazgo superior que se están preparando para roles clave. Estos empleados tienen las habilidades, la energía y las cualidades de liderazgo adecuadas que beneficiarán a la empresa en un amplio espectro de roles, departamentos y niveles de antigüedad. La planificación de reemplazo es lineal: usted está preparando a un trabajador para hacerse cargo o reemplazar puestos específicos de alta gerencia; la planificación de la sucesión se trata de cultivar una gran selección flexible de talentos.

La planificación de la sucesión es una excelente forma de desarrollar su próxima generación de líderes de TI. Su plan de sucesión debe tener en cuenta los desafíos comerciales actuales y futuros, las habilidades críticas, las habilidades futuras, todas las competencias básicas y técnicas, y un plan sólido para el desarrollo profesional. La planificación de la sucesión implica múltiples pasos, pero hay cuatro objetivos centrales que necesitará para construir una fuerte estrategia de planificación de sucesión. Identificar candidatos calificados dentro de la organización que puedan asumir más responsabilidad en el futuro. Una vez que identifique a sus principales candidatos, concéntrese en desarrollar sus habilidades y experiencia mediante la capacitación. Obtenga un liderazgo comprometido con el desarrollo de futuros talentos y apoyando a aquellos con alto potencial en la organización. "Cree una base de datos de trabajadores para que las decisiones de personal se puedan tomar rápidamente cuando se abran los puestos clave."

"La planificación de la sucesión es tan importante en las organizaciones pequeñas como lo es en las organizaciones grandes." Para las empresas más pequeñas, con menos recursos, presupuestos más pequeños y menos empleados, la planificación de la sucesión ayuda a evitar interrupciones en el flujo de trabajo.

2.8.1 Objetivos del Plan de Sucesión

- **Beneficiar la conservación del personal clave**

Beneficiar y conservar el talento dentro de la organización a través de planes de sucesión, debe estar conformada porque el puesto de trabajo sea atractivo y le resulte rentable formar parte de la empresa. Integrar y fomenta las oportunidades de desarrollo profesional (la sucesión-ascensos y mejor formación) a los que mejor trabajen; ofrecer incentivos (monetarios o con días libres) para recompensar a los que más rindan u ofrece flexibilidad horaria para que puedan conciliar la vida laboral y personal.

- **Asegurar la Continuidad de puestos claves**

Una organización que se preocupa de la formación de los refleja que siempre que sea posible pretende tener preparado en las áreas un sucesor para todos los puestos clave.

Por lo que dotar a las áreas de las capacidades necesarias para operar y adaptar sus acciones para dar respuesta a los retos para los departamentos o las direcciones indica que a la que aprendemos y pensamos en el futuro.

- **Viabilizar El Progreso y la Realización del Personal**

Poder alcanzar las motivaciones personales, esperanzas y ambiciones de una persona a través del crecimiento personal. Este término se refiere a tratar alcanzar el máximo potencial, lograr el éxito y construir una vida feliz de la que puedas estar orgulloso, la realización puede presentarse a largo plazo y se centra en el panorama general.

2.8.2 Beneficios de la Planificación de Plan de Sucesión

Identificar y desarrollar líderes fuertes para los roles futuros es fundamental para el éxito continuo de una organización. Sin un programa de planificación de la sucesión efectiva en su lugar, las empresas se enfrentan a retos mayores que los que se haya incurrido durante la ejecución de un programa, incluyendo:

- Empezar la "Guerra contra el Talento"
- Menos líderes preparados para asumir nuevos roles
- Obstáculos para el logro de los objetivos estratégicos

Atraer y retener a los empleados de alto potencial es costoso. Sin embargo, no es tan costoso como la rotación de empleados de alto potencial. Los estudios han confirmado que los trabajadores con alto desempeño son 50% a 100% más eficaces que los de desempeño promedio. (“¿Cuáles son los beneficios de tener un Plan de Sucesión?”)

Usando estas estadísticas, si un trabajador con desempeño promedio genera \$ 250.000 en nuevos negocios cada año; un trabajador con desempeño superior generará entre \$ 375.000 y \$ 500.000 en nuevos negocios. Mediante el desarrollo y la promoción del trabajador con desempeño superior a un rol de liderazgo, tiene el potencial de aumentar la productividad del equipo. A modo de ejemplo, este líder puede aumentar los ingresos de su equipo de \$ 2,5 M a \$ 5M.

Teniendo en cuenta la posibilidad de aumento de los beneficios, cumplir el deseo del empleado de crecer profesionalmente es a la vez una ventaja financiera y estratégica.

Debido a que el crecimiento y el desarrollo son los beneficios altamente codiciados en un potencial empleador, las organizaciones con iniciativas de planificación de sucesión reconocidas y programas de gestión de carrera se convierten en los "empleadores por elección", lo que hace que sea más fácil atraer a los mejores talentos y reducir la rotación.

La mayoría de los empresarios no son conscientes de la cantidad de gastos por rotación tienen cada año o cómo reducir este número. Suponiendo una tasa de rotación del quince por ciento y costos por rotación de un veinticinco por ciento de la remuneración anual de un empleado, una organización con mil empleados y una remuneración promedio anual de \$ 50.000 incurrirá en \$ 1.875 millones en gastos cada año. Teniendo en cuenta que la mitad gastos en rotación es evitable,

esta organización podría ahorrar \$ 937.500 cada año mediante la inversión en estrategias de retención de empleados.

2.8.3 Beneficios Internos Del Plan De Sucesión

- **Reducción de los costos de contratación.** "La necesidad de contratación externa se reduce en las posiciones de nivel ejecutivo, lo que reduce los costos reclutamiento (entre el 25% y el 33% de la remuneración total del candidato, especialmente cuando se hace de manera externa) Ej." ("¿Cuáles son los beneficios de tener un Plan de Sucesión?") Un ejecutivo colocado por un headhunter con un paquete de compensación anual de \$ 200.000 incurriría en gastos de entre \$ 50.000 y \$ 66.666.

- **Reducción de la remuneración de los ejecutivos.** "Según Towers Perrin, los candidatos externos se les paga 20% a 30% más que los internos que se promueven, porque el externo necesita una razón financiera para hacer un cambio de posición."

- **La promoción de los candidatos internos ofrece al empleador la ventaja de saber su historial, puntos fuertes y sus necesidades de desarrollo.** Los candidatos externos, a menos que los conozca personalmente, sólo revelan información como lo estimen pertinente, dejando a la organización a confiar en el proceso de entrevistas, evaluaciones y referencias para completar el cuadro.

Las Iniciativas de planificación de sucesión prósperas equilibran la dirección estratégica de la organización con las aspiraciones profesionales de sus empleados con alto potencial. También dependen de consultores y asesores externos para proporcionar conocimientos técnicos, una perspectiva objetiva y recursos adicionales.

Los ejecutivos que participan en el entrenamiento durante el programa tienen una dirección clara de hacia dónde van y cómo van a llegar allí. En contraste, los ejecutivos que no se les ofrece entrenamiento no están tan bien preparados para trazar su trayectoria profesional o desarrollar las habilidades que necesitan para futuras promociones.

2.9 Diseño de un Plan De Sucesión

El Diseño de un Plan de Sucesión dependerá de cada organización y según las necesidades de esta, pero existen muchos lineamientos que serán la guía para que se cree dicho plan. Siendo algunos de esos procesos básicos los siguientes:

1. Evaluar la Organización

La valoración de empresas es un proceso analítico que examina el rendimiento de la compañía en distintas áreas, tan críticas como las finanzas, las ventas, los recursos humanos o IT.

"Después de estudiar al negocio desde diferentes ángulos, se pueden llevar a cabo procesos de benchmarking para comparar su situación actual con la evolución histórica o sus logros con los éxitos de sus principales competidores en el mercado, u homólogos en otras industrias." ("Valoración de empresas: definición, aplicaciones y ventajas")

La valoración de empresas es una herramienta que permite evaluar el desempeño de todos los sistemas y procesos clave de la compañía. En todo el mundo, organizaciones de todo tipo recurren a este tipo de evaluación para recopilar datos objetivos y una información más completa sobre los departamentos y procesos gestionados. El conocimiento al que puede accederse tras un proceso de este tipo permite ayudar a la empresa a competir de manera más efectiva, aunque, también puede ser iniciado por un inversor externo, con el objetivo de descubrir el potencial de una compañía en el mercado.

La valoración de empresas ayuda a descubrir aspectos como los siguientes:

- El posicionamiento de la empresa en el mercado y en comparación con sus principales rivales.
- Sus Fortalezas y debilidades
- "Las amenazas u oportunidades que existen dentro de su mercado." ("Valoración de empresas: definición, aplicaciones y ventajas")

Por lo general, el proceso de evaluación suele dar comienzo con un análisis DAFO, que descubre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Este estudio debería incluir también una

revisión exhaustiva de cada área específica de la empresa, que será la que aporte consistencia a la visión general que se busca alcanzar.

Los beneficios de la valoración de empresas para un inversor externo tendrían que ver con la toma de la decisión correcta, la que le entregará la rentabilidad esperada en el futuro. A nivel interno, embarcarse en este proceso de autoevaluación y análisis también tiene muchas ventajas, como las siguientes:

- Identificar oportunidades de mejora.
- Definir los puntos sobre los que diseñar o modificar la estrategia de la empresa.
- Mejorar la Comunicación interdepartmental.
- Conocer mejor al cliente, sus expectativas y sus necesidades.
- Aumentar el compromiso de los empleados en toda la empresa.

Podría decirse que la valoración de empresas es el medio de garantizar que una compañía, no sólo sobrevivirá, sino que también prosperará.

2. Identifica los planes estratégicos de la organización

Esto se hace conociendo y haciendo revisión y análisis de la misión, visión y valores empresariales, para determinar si estos aún son vigentes para la situación actual de tu empresa o requieren modificaciones.

Recopilación de datos internos de la empresa que indiquen el rendimiento en diferentes áreas, para saber si los objetivos y metas planteadas actualmente están cubriéndose o qué ha impedido su alcance.

Análisis interno y externo de la compañía para corroborar la situación en la que se encuentra y a lo que podría enfrentarse. Para ello, un análisis FODA puede ser una excelente herramienta para usar.

Establecimiento de objetivos generales que puedan desprenderse de la revisión interna y externa de la empresa.

En esta etapa lo principal es saber en dónde está la empresa, qué necesita, cuáles son sus fortalezas y oportunidades y cuáles son los posibles retos a corto, mediano y largo plazo con lo que debe o podría lidiar en su contexto o sector.

3. Establecer las posiciones claves o puestos críticos

Para establecer hay explicar qué es un **puesto clave**, es indispensable conocer en principio, qué es un puesto de trabajo. De acuerdo con Byars y Rue (1995) o Anthony et al. (2002), un puesto de trabajo se define como la unidad más básica con identidad propia en la que se puede dividir una tarea.

En otras palabras, un puesto de trabajo no es equivalente al puesto de empleo de cada miembro de la organización, sino al **conjunto de empleos que tienen el mismo o muy similar conjunto de tareas y funciones** y que por esta razón pueden ser definidos bajo una misma descripción.

¿Qué es un puesto clave?

En toda organización hay puestos que no son fáciles de reemplazar y no necesariamente por la jerarquía que tienen, sino por la relevancia de sus funciones y el impacto que causa en la organización debido al aporte que sustenta al negocio, son aquellos que sirven de referencia para la toma de decisiones basadas en el contenido de este. (“¿Qué es un puesto clave y cuál es su valor? - Core Global Partners”) Son a estos cargos que se le denomina: **puestos clave**.

¿Quién o qué define un puesto clave?

La valoración de puestos de trabajo es un proceso mediante el cual se establece el “valor” que un puesto de trabajo tiene con respecto al conjunto de los puestos en la empresa. **Se centra en el puesto en sí mismo**, independientemente del titular que lo ocupe.

"Este valor o posicionamiento viene determinado, principalmente, por el nivel de responsabilidad y desempeño de determinadas funciones inherentes al puesto, y fundamentalmente por su impacto en los resultados de la compañía, por su vinculación directa o indirecta, en su correcto funcionamiento y su eficacia y/o rentabilidad." ("¿Qué es un puesto clave y cuál es su valor? - Core Global Partners")

Al establecer este "**valor del puesto**" se puede realizar una agrupación de distintos puestos con base en criterios comunes y posteriormente una nivelación de estos. Esta nivelación sirve como marco general vinculado a otros procesos que realiza el área de Recursos Humanos o de Gestión del Talento Humano.

¿Cuál es el valor de un puesto clave?

Los puestos clave dependen de los procesos que seleccione la organización como críticos para cumplir con su misión y visión. "Estos puestos clave son los que realmente tienen la capacidad de aportar en mayor cuantía, al valor agregado bruto de la empresa."

El valor de un puesto clave lo da su lugar en la jerarquía y, aunque su contenido puede incluir funciones o responsabilidades de gran importancia para la organización, lo que verdaderamente se convierte en determinante es el comportamiento de los colaboradores que los ocupan.

Es decir, que más que un puesto clave, se debería hablar de colaboradores clave, que son los que desempeñan funciones de interés crucial para el éxito de una unidad organizativa o de la propia organización.

4. Identificar los perfiles y las competencias deseadas para puestos claves o puestos críticos

Uno de los aspectos que sin duda debemos mejorar y en concreto en los Departamentos de Recursos Humanos es la implantación de la Gestión por Competencias. "Y derivado de ello, saber cómo se elabora un perfil por competencias de un trabajador." ("Cómo elaborar un perfil por competencias • Recursos Humanos Hoy")

"Según Boyatzis (1982) debemos entender por competencia lo siguiente: «Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.»"

Además, introduce la distinción entre competencias umbral, que es la que todo trabajador debería poseer a un nivel mínimo, y competencias superiores, que caracterizarían al 10% de los mejores trabajadores.

Hay otra definición que aparentemente es casi idéntica a la anterior, pero que introduce un matiz fundamental: comportamientos observables. "Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:" ("Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica")

- ***Saber (conocimientos)***: el conjunto de conocimientos
- ***"Saber hacer (habilidades / destrezas)***: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo."
- ***"Saber estar (actitudes / intereses)***: que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización."
- ***"Querer hacer (motivación)***: si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo."
- ***"Poder hacer (medios y recursos)***: se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia." ("Manual Entrevista Por Competencias Método Star | PDF - Scribd")

Debemos distinguir a su vez entre competencias profesionales y competencias personales; la combinación de ambas nos lleva a la eficiencia profesional. Esto nos sirve para explicar cómo haríamos un perfil de competencias para buscar a un trabajador para un puesto determinado. ("Cómo elaborar un perfil por competencias • Recursos Humanos Hoy")

"Esta es una de las máximas diferencias que se introduce en un modelo de gestión por competencias; antes, se seleccionaba a las personas por sus competencias profesionales únicamente, es decir por (aptitudes); ahora y afortunadamente, hay que introducir las competencias personales, es decir (actitudes)."

Lo primero que tendríamos que hacer es el diseño del puesto de trabajo para saber a qué persona queremos contratar, y una vez diseñado el puesto de trabajo, el segundo paso sería elaborar un perfil de competencias sobre el trabajador que buscamos. ("Como elaborar un perfil y un cv por competencias - SlideShare")

"Podríamos destacar algunas competencias que todas las organizaciones deberían preocuparse por valorar y desarrollar en todos sus empleados:"

- Orientación
- Servicio al cliente
- Escucha activa
- Capacidad para la relación
- Anticipación
- Toma de decisiones
- Orientación al logro
- Empatía
- Resolución de problemas
- Flexibilidad
- Proactividad
- Compromiso
- Autocontrol

5. Previsión de bajas

"La prevención tiene diferentes niveles, pero lo más eficiente para proteger el rendimiento y la productividad de la compañía es actuar lo antes posible: lo que se conoce como prevención primaria." ("Prevenir: la mejor gestión de una baja por estrés laboral» ifeel")

Como su mismo nombre indica, prevenir una baja por estrés laboral, o por problemas de ansiedad, implica anticiparse a la aparición del problema, no solo anticiparse a su agravamiento cuando ya se ha producido o a su instalación indefinida en el clima laboral de la empresa.

En ese punto demasiado avanzado las consecuencias para la productividad y el gasto económico que pueden suponer el absentismo, las bajas médicas o el deterioro del rendimiento es siempre superior a la inversión que se puede hacer en prevención real, por ejemplo, a través de programas de bienestar emocional para empresas como el diseñado por **ifeel**. (“Prevenir: la mejor gestión de una baja por estrés laboral”) Hay que tener en cuenta que esos problemas derivarán, si no se atajan, en un descenso del compromiso con la empresa y, posteriormente, en una fuga de talento.

6. Identificar y evaluar al candidato

El libro *Who – the A method for hiring* – propone actuar en cuatro etapas:

1. **Crear una ficha de puntuaciones:** Redacta una ficha que recoja los resultados que esperarías obtener del colaborador de tus sueños. Al terminar cada entrevista, pon nota al candidato según el criterio que has usado para crear esa ficha de puntuaciones;
2. **Búsqueda:** Comienza la búsqueda de candidatos a partir de tu propia base de datos -que habrás construido poco a poco a través de otras entrevistas- y por las recomendaciones de terceros de tu confianza;
3. **Zoom Malt:** En este punto, el autor aconseja dos mecanismos de reclutamiento: las recomendaciones (amparadas por la confianza) y recurrir a un directorio de colaboradores potenciales (por la rapidez). Malt te pone al alcance de la mano este servicio clave, con una comunidad de 45000 *freelances*. Al explorar sus perfiles, también tendrás acceso a las opiniones de sus antiguos clientes y a su disponibilidad.
4. **Selección:** estructura tus entrevistas de manera que puedas apoyarte en un análisis en profundidad de los aspirantes y no solo en meras intuiciones;
5. **Promocionar el puesto:** ¡no te olvides de convencer a los candidatos de lo muy interesante que es unirse a tu empresa!

¿Cómo evaluar la motivación de un candidato?

Cuando un empleo no supone más que un medio de subsistencia, los trabajadores corren el riesgo de encontrarse en una situación laboral de sufrimiento, de pérdida de motivación e incluso pueden llegar a «quemarse».

Evaluar la motivación de un candidato supone asegurarse de que esta persona va a encontrar sentido a su día a día en el trabajo.

Por lo general, un candidato motivado será proactivo: habrá hecho sus pesquisas previas; vendrá informado a la entrevista; reaccionará a la conversación y hará preguntas.

Presta mucha atención para no confundir dinamismo con motivación.

La motivación se asienta, habitualmente, sobre cuatro pilares:

- **El interés** de un candidato por una industria, un sector, una profesión y/o la misión de la empresa;
- La **curiosidad** generada por una nueva oportunidad y la posibilidad de desempeñar un nuevo rol;
- Las ganas de afrontar un **desafío profesional** nuevo que le haga sentir que está progresando;
- Unos **objetivos medibles** para saber situar su trabajo respecto a las expectativas del empleador.

Al valorar al candidato a partir de estos cuatro puntos, estarás seguro de cuál es su motivación para el puesto.

Algunas preguntas para comprender las motivaciones de un candidato:

- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales? (**Intereses**)
- ¿Describe el empleo de tus sueños! (**Objetivos medibles**)
- ¿Cómo será tu carrera profesional dentro de cinco años? (**Retos**)
- ¿Por qué te interesa unirse a nuestra empresa/trabajar en este sector? (**Curiosidad**)

¿Cómo evaluar el potencial de un candidato?

El potencial de un candidato reposa en un delicado equilibrio entre su experiencia adquirida y su capacidad de progresar al cabo del tiempo.

Los reclutadores no siempre son expertos en el sector de actividad de sus candidatos, En ese caso, es conveniente poner a los aspirantes a prueba con la ayuda de un colaborador que tenga una experiencia similar a la suya (en la profesión o en el mercado).

Los hitos del pasado del candidato te pueden dar una idea de su forma de trabajar. Sin embargo, la mejor manera de evaluar su potencial es hacer una primera colaboración juntos. Para limitar el riesgo, considera establecer un periodo de pruebas o un test remunerado.

En algunas áreas -como en el desarrollo web-, es posible proponer al candidato un «caso práctico». Consiste en realizar un ejercicio durante la entrevista o en el periodo entre dos reuniones. Para incluir este tipo de evaluación, parte de los conocimientos que quieres poner a prueba y plantea al candidato una situación concreta que se pueda dar en el trabajo. Al acabar la práctica, no te olvides de darle la oportunidad de explicar las decisiones que ha tomado: el enfoque del caso suele ser más importante que el resultado del ejercicio en sí mismo.

El potencial, desde el punto de vista del candidato, se asienta sobre:

- la **proyección** del aspirante dentro de la empresa, en el largo plazo (para un asalariado) o durante el tiempo que dure un proyecto;
- las **competencias** adquiridas durante su formación o por experiencias anteriores;
- el **margen de progresión** posible, que será mayor según las ganas de aprender que tenga el aspirante;
- el estudio de sus **logros en el pasado** para asegurarse de que la persona es capaz de llevar a buen puerto un proyecto profesional.

Algunas preguntas para comprobar el potencial de un candidato:

- ¿Por qué crees que encajas en este puesto? (*Competencias*)

- ¿Para qué fuiste contratado por otras empresas en el pasado? ¿Cuáles eran tus tareas habituales? (*Logros*)
- ¿Qué fue lo que aportaste a tu anterior compañía? ¿Cuáles fueron tus resultados tangibles intangibles? (*Progresión*)
- ¿Cuáles son tus objetivos respecto a esta nueva oportunidad? (*Proyección*)

Sin embargo, tampoco trates de rizar el rizo. Si en un primer momento un candidato prometedor no responde a todas tus exigencias, seguro que puede aprender y progresar a tu lado.

¡Tienes que ser flexible para aumentar las opciones de triunfar en tu búsqueda de talento!

¿Cómo evaluar la personalidad de un candidato?

Suele ser tentador valorar más a los candidatos que derrochan simpatía. Sin embargo, esto no garantiza en absoluto el éxito de la contratación.

Evaluar la personalidad de un candidato significa garantizar su integración en la cultura de la empresa y las dinámicas de los equipos, así como su capacidad de adaptación. Por tanto, la afinidad personal no es un criterio primordial.

Al final, lo que más cuenta es compartir una perspectiva común. Cada cultura empresarial es diferente. No existe una personalidad tipo que se pueda aplicar a toda clase de equipos y proyectos.

Sin embargo, los siguientes rasgos de personalidad son apreciados por las empresas:

- Una gran capacidad de adaptación, para afrontar los cambios sin desmotivarse;
- Una gran capacidad de resiliencia, útil para afrontar los vaivenes de la vida de una compañía;
- Tener espíritu de equipo, con unas ganas notables de alcanzar el éxito de forma colectiva;
- Ser capaz de asumir responsabilidades respecto a los resultados obtenidos, tanto para lo bueno como para lo malo.

Algunas preguntas para evaluar la personalidad de un candidato:

- ¿Qué experiencia profesional te ha llenado más y por qué? (*Adaptabilidad*)
- ¿Qué crees que opinan tus antiguos compañeros de trabajo sobre ti? (*Espíritu de equipo*)
- Cuéntame algo sobre tus «fracasos». ¿Qué has aprendido de ellos? (*Resiliencia*)
- Háblame de un problema que hayas gestionado en el pasado: ¿cuáles fueron sus causas y cómo lo resolviste? (*Responsabilidad*)

¿Cuáles son las frases eliminatorias en una entrevista de trabajo?

A veces, ciertos candidatos tientan la suerte al solicitar un puesto de trabajo. Sin embargo, en realidad no están preparados para asumir el reto.

Si sus motivaciones se deben a motivos inadecuados, por lo general, su contratación resultará un fracaso (una dimisión, un despido, falta de resultados).

Para evitar esta situación, ponte en alerta frente a los candidatos que:

- no tienen preguntas sobre el proyecto, el puesto de trabajo o la empresa;
- su motivación se refiere únicamente a la remuneración económica: «Necesito trabajar»;
- muestran falta de paciencia: «Ya he aportado esa información anteriormente»;
- sus competencias no se corresponden con el puesto: «No soy un experto, pero puedo tratar de ayudar»;
- no son capaces de aceptar su responsabilidad personal: «No saqué adelante aquel proyecto por culpa de otras personas»;
- critican sus experiencias del pasado sin matices: «no me entendía bien con mi anterior jefe».

A pesar de todo, y dentro de un orden, es comprensible que ciertas personas se muestren nerviosas en el contexto de una entrevista. En la medida de lo posible, trata de ser benevolente durante ese encuentro, los intercambios de opiniones sobre el candidato y el análisis de su contratación.

7. Crear Planes de Desarrollo

El plan de desarrollo profesional y personal guardan una estrecha relación. Desde las organizaciones es importante entenderlos de manera integral, ya que de la evolución de sus habilidades y su bienestar laboral dependerá su posterior rendimiento. (“Plan de Desarrollo Profesional | Cómo elaborarlo en tu empresa”)

Saber incentivar el desarrollo laboral en la plantilla de empleados repercute positivamente en la productividad y, si es bien gestionado, en la calidad de vida de las personas. Las organizaciones deben sumar experiencia en áreas específicas, mantener a su plantilla en constante formación e implementar nuevas formas de trabajo que impulsen su carrera profesional.

"El desarrollo profesional es un proceso marcado por el deseo de superación del empleado." (“Desarrollo laboral exposicion.docx - Desarrollo laboral y...”) "Es decir, cuando un trabajador con el paso del tiempo acumula, enriquece y mejora sus experiencias, aptitudes y relaciones en el trabajo."

Cuando evoluciona como trabajador y como persona, cuando ha alcanzado sus aspiraciones y retos. En definitiva, el desarrollo profesional se alcanza cuando se es un mejor trabajador.

El desarrollo laboral se sustenta en la combinación de hábitos personales, (compromiso, esfuerzo, responsabilidad...) con la evolución profesional en su puesto. Ambas áreas, cuando están bien encaminadas, derivan en satisfacción y mejoras en la productividad.

Es responsabilidad de la organización reconocer las áreas de interés del profesional y encontrar maneras de cultivarlas. Las empresas diseñan planes de carrera con los que guiar y premiar a los mejores trabajadores a cumplir sus expectativas y crecer en la entidad.

Importancia del desarrollo profesional

"El plan de desarrollo profesional se ha vuelto un área clave en las organizaciones porque reduce varios inconvenientes para el departamento de Recursos Humanos."

Es necesario entender el desarrollo profesional como una adaptación progresiva y natural al puesto de trabajo, con el objetivo de alcanzar el máximo potencial del trabajador. Por lo tanto, facilita la gestión del talento.

"El plan de desarrollo profesional influye en los siguientes campos:" ("Plan de Desarrollo Profesional | Cómo elaborarlo en tu empresa")

- "Gestión eficiente del personal, contando con personal calificado y con talento."
- "Facilita el balance entre el trabajo, las exigencias del puesto y el responsable." ("Fase 3 Definición del desarrollo y de la evaluación del ... - Studocu")
- Fomenta la motivación, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia en los empleados. ("Fase 3 Definición del desarrollo y de la evaluación del ... - Studocu")
- "La organización propicia la justa valoración de puestos de trabajo a través del desarrollo profesional."
- "Mejora en la productividad con empleados más capacitados y satisfechos para sus tareas."
- "Reconocer fortalezas y debilidades; en especial si se cuenta con un método de evaluación de desempeño que se puede aplicar de forma grupal o individual." ("QUE ES DESARROLLO PROFESIONAL | Web Oficial EUROINNOVA")

Plan de desarrollo profesional

"El plan de desarrollo laboral se compone de las siguientes etapas." ("Plan de Desarrollo Profesional | Cómo elaborarlo en tu empresa")

Autoevaluación

Es una etapa de exploración en la que el empleado reconoce intereses, valores y habilidades pensando en su carrera profesional. Elige qué expectativas tiene, qué quiere hacer con su carrera, a dónde quiere llegar en la empresa. ("Plan de Desarrollo Profesional | Cómo elaborarlo en tu empresa")

Por parte de la organización, si advierte que los empleados tienen dudas al respecto, se pueden utilizar encuestas de clima laboral para consultar a los trabajadores acerca de sus expectativas y la proyección que tienen dentro de la organización. ("Ejemplo De Plan De Desarrollo Personal En Una Empresa") "Esta información también es útil al momento de pensar un plan de carrera y se puede apoyar en un mapa de talento." ("Plan de Desarrollo Profesional | Cómo elaborarlo en tu empresa")

Proyección de carrera

"El empleado, consciente de sus intereses y habilidades, comienza a buscar oportunidades e interesarse en diversas organizaciones y capacitaciones orientadas a ellas." ("Plan de Desarrollo Profesional | Cómo elaborarlo en tu empresa")

Las empresas profundizan en las relaciones entre departamentos y establecen objetivos a medio y largo plazo. En esto se suelen apoyar en un organigrama en el que se dimensiona la estructura y las relaciones entre las distintas áreas y, a su vez, algunas establecen una metodología de gestión por objetivos como parte de su filosofía de trabajo.

Si la organización no tiene claro hacia dónde orientar la carrera de sus profesionales, es necesario que haga una evaluación de desempeño para reconocer el talento de la organización y poder establecer metas y expectativas claras.

"Para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa y observar su rendimiento la mejor opción es contar con un programa automatizado que facilite las evaluaciones."

"Las empresas pueden utilizar numerosas pruebas para medir y valorar el rendimiento de sus trabajadores y comprobar sus competencias y habilidades."

"A su vez, hay métodos de evaluación que estiman la proyección y el potencial de cada trabajador." ("Plan de Desarrollo Profesional | Cómo elaborarlo en tu empresa") ¿Cuánto talento tiene el trabajador y hasta dónde puede llegar? Hemos recopilado estos modelos en un único documento que podrás conseguir en el siguiente formulario: (ver anexos)

Figura 3. Creación de perfil propio para uso de software de evaluación

The screenshot displays the Bizneo HR software interface. The top navigation bar includes 'Productos', 'Clientes', 'Precios', 'Blog', 'Es', 'Entrar', and 'Solicitar demo'. A banner below the navigation bar asks '¿Tienes menos de 50 empleados? Usa gratis Bizneo HR con el Bono Digital. Infórmate aquí'. The main content area features a blue background with the text 'Software de evaluación del desempeño' and 'Motiva y saca lo mejor de tus equipos con evaluaciones basadas en datos'. A 'Solicitar demo' button is visible. On the right, a window titled 'Mis evaluaciones' shows a performance report for 'Desempeño 2022' (1 Ene, 2022 - 31 Dic, 2022). The report includes a table of competencies and their performance levels, along with a 'Valoración final' section showing a score of +33% and a 'Comentario final del evaluador' section with the text 'El desempeño ha sido muy bueno. Está dentro de lo esperado'.

Competencias	Tipo	Requerido	Obtenido	Balace
Automatización	Competencias Generales	Nivel 2 - 3	3 - Óptimo	<div style="width: 100%;"></div>
Trabajo en equipo	Competencias Generales	Nivel 3 - 3	2 - Regular	<div style="width: 66%;"></div>
Calidad	Competencias Generales	Nivel 2 - 4	3 - Alto	<div style="width: 75%;"></div>
Adaptación al cambio	Competencias Generales	Nivel 3 - 3	3 - Óptimo	<div style="width: 100%;"></div>
Lealtad	Valores	Nivel 3 - 4	3 - Se podría mejorar	<div style="width: 75%;"></div>
Integridad	Valores	Nivel 3 - 4	4 - Óptimo	<div style="width: 100%;"></div>
Compromiso con la empresa	Valores	Nivel 3 - 3	2 - Regular	<div style="width: 66%;"></div>
Comunicación fluida	Empresa y cliente	Nivel 2 - 3	3 - Óptimo	<div style="width: 100%;"></div>
Orientación al cliente	Empresa y cliente	Nivel 2 - 3	3 - Óptimo	<div style="width: 100%;"></div>

8. Medir, Monitorear y revisar el conjunto de acciones (Gestiopolis, 2002)

Son actividades que no aporta valor por sí misma, sino que debe ir acompañada de objetivos bien definidos y un plan, al cual deben ajustarse a las acciones que ponga en marcha la organización. Todo ello, sin perder de vista cómo evoluciona y cómo lo hace la industria a la que pertenece. ("Medición de procesos: Importancia en la gestión eficiente I Sage")

Mediante una revisión exhaustiva de los procesos, las empresas pueden:

- Definir con exactitud lo que estás haciendo en la actualidad.
- Identificar las áreas de fortaleza y debilidades.
- Determinar soluciones futuras bien definidas.

9. Implicación del equipo directivo

Para una implicación efectiva del equipo directivo se consideran factores importantes tomando en cuenta que sus principales actividades están en diseñar, planificar, asignar y guiar las tareas de los colaboradores, así como definir los canales de comunicación, aclarar metas y expectativas, y evaluar el desempeño; dentro de esos factores están:

Claridad en la Información: No puede haber incertidumbre con respecto a las funciones de cada miembro del equipo y sus alcances, así como las fechas en las que se debe cumplir cada objetivo de un proyecto. También es crucial que tengan muy en claro cuáles son las metas, la cultura laboral y los valores de la empresa. (“Liderazgo directivo: qué es y cómo implementarlo”)

Reglas bien definidas: Se emiten lineamientos para que los miembros del equipo los sigan. Las reglas deben ser claras y seguirse al pie de la letra. En la gestión directiva, todos saben los límites de sus funciones y las consecuencias de no seguir las indicaciones previamente establecidas.

Confianza, experiencia y conocimiento: Dada la gran responsabilidad que tiene un líder que lleva este estilo de liderazgo, es importante que tenga una amplia experiencia, habilidades y confianza en su capacidad de gestión. Este líder debe ser capaz de tomar las mejores decisiones en favor de su equipo y de la empresa.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 Sujetos

La población con la que se realizó este estudio estuvo alcanzada con un total de 100 personas, con una muestra general de 80 personas que actualmente trabajan en diferentes niveles de la Universidad Iberoamericana (Unibe), ubicadas en la Ciudad de Santo Domingo. La muestra incluye hombres y mujeres profesionales, mayores de 18 años, provenientes de diferentes sectores del país.

Figura 4. Calculo de la muestra para realización de encuesta



Calculadora de Muestras

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Poblacion:

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 100

Tamaño de muestra: 80

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

3.2 Escenario:

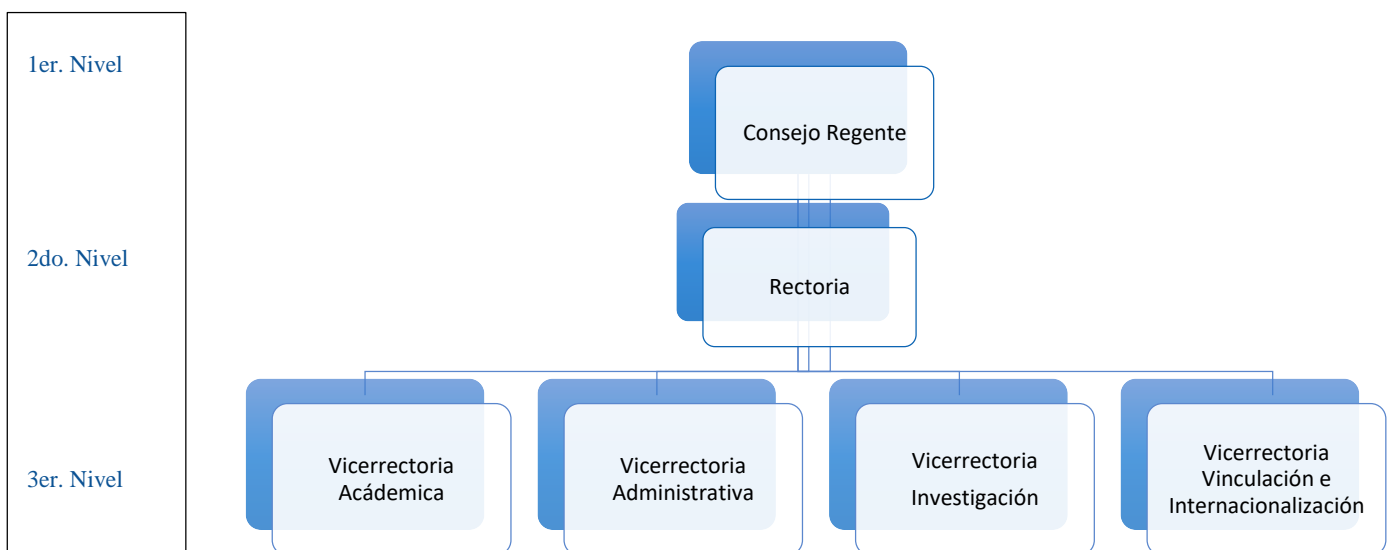
La presente investigación tuvo lugar en las instalaciones de la Universidad Iberoamericana (Unibe), con sede en la Avenida Francia, No.129, Gazcue, Santo Domingo, Distrito Nacional.

3.3 Participantes:

Los involucrados para realizar la investigación está compuesta por la siguiente unidad:

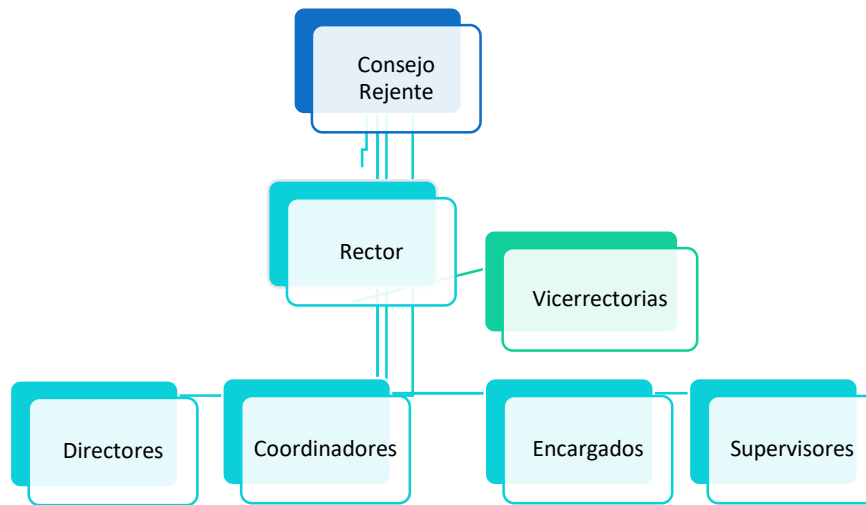
Personal ubicado en el Primer, Segundo y Tercer Nivel Organizacional

Grafico 1. Organigrama primero tres niveles



Nota. Autoría propia.

Grafico 2. Puestos a ver para propuesta de Plan de Sucesión



Nota. Autoría propia.

3.4 Generalidades de la Institución

Fuente: Sobre UNIBE - UNIBE - 2023. Todos los derechos reservados.

Historia

"La Universidad Iberoamericana (UNIBE) fue fundada en 1982, como resultado de la iniciativa expresada por el Instituto de Cooperación Iberoamericana y un comité gestor en República Dominicana, con el objetivo de ofrecer una respuesta a las necesidades educativas del país, como una institución de alta calidad académica y eminentemente formativa." ("Sobre UNIBE - UNIBE") El documento se firmó el 12 de enero 1982, en un acto celebrado en la Embajada de España, y adquirió su personalidad jurídica por el Decreto No. 3371, el 12 de julio de ese mismo año.

La vida académica de UNIBE se inició el 1 de septiembre de 1983, ofreciendo las carreras de Derecho, Ingeniería y Medicina. Al año siguiente, abre las carreras de Administración de Empresas y Arquitectura, y en mayo de 1985, la carrera de Odontología, atrayendo a un primer grupo de estudiantes por las facilidades y la calidad de la educación ofrecida en esta área. ("Sobre UNIBE - UNIBE")

En 1986 comenzó a ofrecer los primeros postgrados a nivel de especialización: Salud Escolar y Seguros. En agosto de 2004, durante la celebración en la Quinta Sesión Ordinaria del Consejo Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (CONESCYT), se aprobó la resolución 31-2004 mediante la cual le otorga el Ejercicio Pleno de la Autonomía a la Institución. ("Sobre UNIBE - UNIBE")

A través de los años UNIBE ha ampliado su oferta en otras áreas, ofreciendo en la actualidad 17 carreras de grado y 45 programas de postgrado, con una matrícula que sobrepasa los 5,000 estudiantes y 19,000 egresados.

Misión

"UNIBE es una comunidad universitaria que promueve una experiencia educativa transformadora y crea conocimiento relevante a través de un modelo de excelencia e innovación, fomentando un liderazgo que impacta la sociedad local y global." ("Sobre UNIBE - UNIBE")

Visión

Ser una institución de educación superior innovadora, inclusiva y en constante desarrollo, que anticipa y actúa frente a las cambiantes necesidades educativas, y propicia un impacto positivo en la sociedad. (“Sobre UNIBE - UNIBE”)

Valores que Unibe Promueve

Grafico 3. Valores Organizacionales de UNIBE



Nota. Autoría Propia.

Propósito

"Convertir la educación en una experiencia innovadora y transformadora, que asegure el desarrollo de las personas y fomente una ciudadanía comprometida local y globalmente." (“Sobre UNIBE - UNIBE”)

Organigrama

Figura 5. Estructura Organizacional de UNIBE.

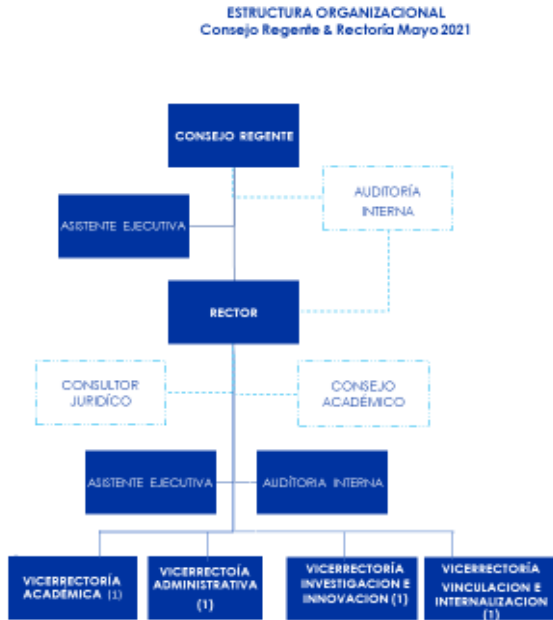


Figura 6. Estructura Organizacional Vicerrectoría Académica de UNIBE

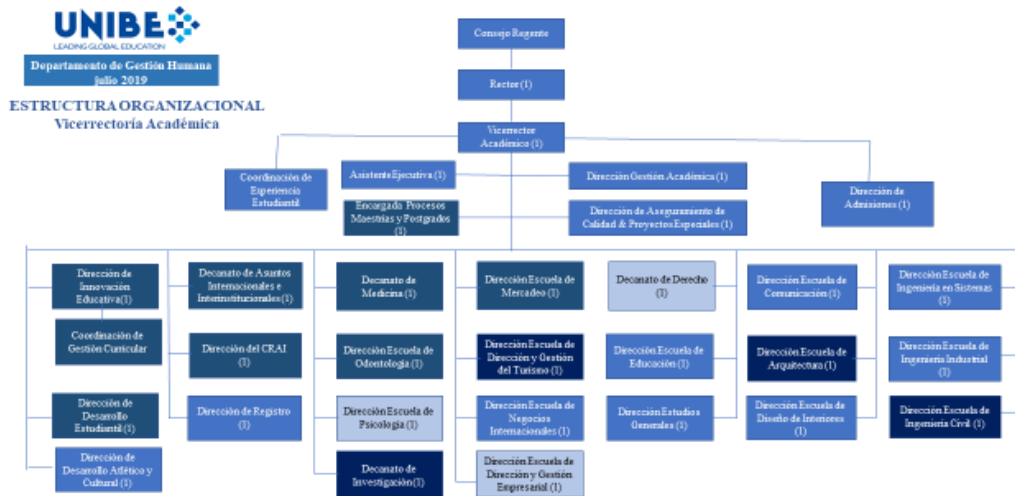
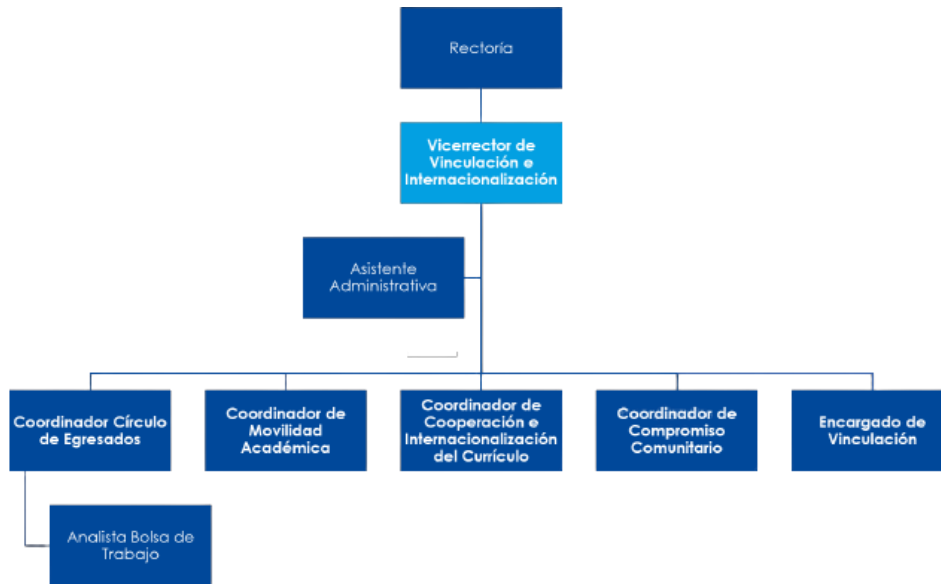


Figura 7. Estructura Organizacional de Vinculación e Internacionalización de UNIBE.



3.5 Instrumento

La recolección de datos se realizó de la siguiente manera: La primera parte comprende una encuesta con alrededor de treinta y cuatro preguntas para conocer la percepción, situación actual de la universidad o análisis del entorno, conocimiento de la universidad con relación al plan de sucesión, su satisfacción, expectativas con relación al crecimiento y desarrollo, sobre competencias, habilidades y el impacto que generará.

La segunda una entrevista a los puestos jerárquicos de nivel superior para conocer brechas, su conocimiento de las necesidades, sucesores de sus puestos, de estructura, estrategia y la capacidad de responder a futuras sucesiones tomando en cuenta el plan de sucesión.

3.6 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Metodología con enfoque cualitativo ya que utiliza mediciones, relación de las variables, objetividad e imparcialidad, pues se recolecta datos y se analizan como plantea (Achaerandio (2010)).

De tipo descriptivo con fundamentación documental ya que este de manera directa busca describir, profundizar, entender, medir las percepciones y las necesidades, y luego lo estudia, las interpreta y refiere como se relacionan y estructuran para poder ordenarlos, tabularlos y evaluarlos como bien hace mención (Hernández, Fernández y Baptista (2014)).

3.7 Procedimiento de elaboración de propuesta

Con la idea de presentar una propuesta de diseño de plan de sucesión que sirva de apoyo para futuro imprevistos, o cambios inmediatos en los puestos claves de la Universidad Iberoamericana e identificar el talento con las habilidades y competencias necesarias para ocupar dichos puestos, se propone el siguiente diseño de Plan de Sucesión:

Figura 8. Mapa de Procedimientos para la elaboración de propuesta.



Nota. Autoría Propia.

3.8 Análisis del entorno

Como primer paso se realizó un análisis de la institución en el que se aplicaron encuesta, entrevistas y la observación en general para de esta manera tener una vista general de la Universidad Iberoamericana.

3.9 Identificación de los puestos claves

Haciendo uso de un análisis al organigrama institucional se identificaron como puestos claves el Consejo Regente, Rectoría, y las Vicerrectorías aquellos que ocupan una posición jerárquica de alto nivel, reconociendo que no cuentan con un plan directo para identificar y desarrollar a quienes estarían en esos puestos en caso de algún cambio. Sin embargo, nuestra encuesta arrojó datos que identificaron aquellas posiciones que son puestos claves para suceder estos puestos de alto nivel jerárquico, que consta de un (26%) nivel universitario (59%) nivel de postgrado y (8%) con doctorado.

Se realizó un listado con los diferentes puestos claves con una línea del perfil, que además pudimos apoyar con el recurso a portado por el departamento de Gestión Humana:

Figura 9. Nivel de estudio de los encuestados.

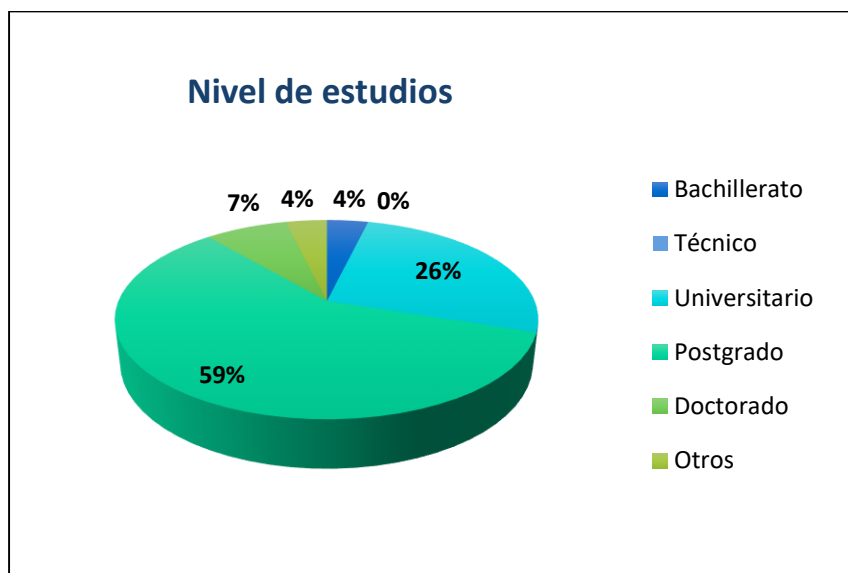


Tabla 1. Síntesis del perfil de los puestos claves por competencias

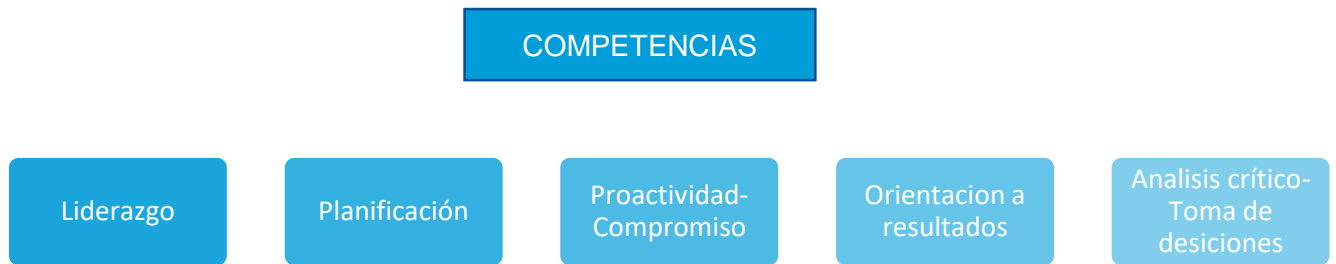
Puestos	Competencias técnicas	Competencias generales	Grado
Consejo Regente Consejero Delegado	El Consejo Regente es el órgano supremo de la universidad todas sus facultades son atribuidas por los Estatutos.		
Rectora Rectoría.	Doctorado, Maestría en Educación Licenciado en Educación, Psicología o áreas afines Inglés avanzado]	Impacto e Influencia Planificación y Organización Networking Visión y Estrategia Liderazgo Comprensión de la Organización Desarrollo de Personas Análisis y Juicios Comunicación Eficaz Expertise Profesional Trabajo en Equipo Innovación & Cambio Orientación Comercial & Neg. Iniciativa & Autonomía Orientación a Logros & Result. Equilibrio & Autoconfianza Diligencia y Cumplimiento Crecimiento Personal	Alto

Vicerrectorías académica	Maestría en Educación Licenciado en Educación, Psicología o áreas afines Inglés avanzado	Impacto e Influencia Planificación y Organización Networking Visión y Estrategia Liderazgo Comprensión de la Organización Desarrollo de Personas Análisis y Juicios Comunicación Eficaz Expertise Profesional Trabajo en Equipo Innovación & Cambio Orientación Comercial & Neg. Iniciativa & Autonomía Orientación a Logros & Result. Equilibrio & Autoconfianza Diligencia y Cumplimiento Crecimiento Personal	Alto
Vicerrectoría Administrativa	Licenciado en Administración o áreas afines Especialidad en Finanzas Corporativas, Especialidad en Gestión Educativa o educación superior, MBA o afines. Inglés	Impacto e Influencia Planificación y Organización Networking Alto Visión y Estrategia Liderazgo Alto Comprensión de la Organización Desarrollo de Personas Alto Análisis y Juicios Comunicación Eficaz Alto Expertise Profesional Trabajo en Equipo Alto Innovación Cambio u Orientación Comercial Iniciativa & Autonomía	Alto
Directores	Licenciatura Especialidad Especialidad en Gestión Educativa o educación superior, MBA o afines. Inglés	Impacto e Influencia Planificación y Organización Networking Liderazgo Capacidad para delegar Habilidad para la construcción de equipos. Habilidad para la comunicación Habilidad para resolver problemas Resiliencia. Habilidades técnicas Tener empatía y habilidades sociales.	Alto-Medio
Decanos	Licenciatura Especialidad Especialidad en Gestión Educativa o educación superior, MBA o afines. Inglés	Impacto e Influencia Planificación y Organización Networking Liderazgo Capacidad para delegar Habilidad para la construcción de equipos. Habilidad para la comunicación Habilidad para resolver problemas Resiliencia. Habilidades técnicas Tener empatía y habilidades sociales.	
Coordinadores	Licenciatura Especialidad Especialidad en Gestión Educativa o educación superior, MBA o afines. Inglés	Impacto e Influencia Planificación y Organización Networking Liderazgo Capacidad para delegar Habilidad para la construcción de equipos. Habilidad para la comunicación Habilidad para resolver problemas Resiliencia. Habilidades técnicas Tener empatía y habilidades sociales.	Alto-Medio

3.10 Modelo de competencias

1. Para determinar las competencias de los puestos claves y nivel estas se extrajeron a través de los resultados de las encuestas, de los entrevistados en base a su experiencia, capacidad, trayectoria laboral y profesional, conocimiento, así como el planteamiento de que su Plan Estratégico Institucional contempla, se sustenta y desarrolla a través del modelo de competencias funcionales que toma en cuenta el Saber (Conocimientos técnicos y aplicados), Poder (Habilidades de Liderazgo, Específicas/Destrezas, Interpersonales y Cognitivas) y Querer (Actitudes, Motivación y Rasgos de Personalidad).

Grafico 4. Competencias de nivel



2. Competencias institucionales

Las competencias organizacionales se estructuraron tomando en cuenta la visión, la misión y los valores de la Universidad Iberoamericana y con relación a los puestos.

Grafico 5. Competencias institucionales



Para cada competencia los niveles de demostración se identificaron en base a grados, como una forma de entender el nivel de manejo, capacidad y dominio de sus conocimientos:

Grafico 6. Grados de dominio.



Tabla 2. Competencias identificadas de puestos claves

Puestos	Conocimientos específicos				
	Responsabilidad Compromiso	Liderazgo	Análisis critico Toma de decisiones	Planificación /Orientación a resultados	Trabajo en equipo /Proactividad
Vicerrectora de Vinculación e Internacionalización	A	A	B	B	A
Vicerrectora de Investigación e Innovación	A	A	B	A	B
Vicerrectora Administrativa	B	A	B	A	A
Vicerrectora Académica	A	A	B	A	B
Rectora Rectoría.	A	A	B	A	A
Investigador Principal Vicerrectoría de Investigación de Innovación.	B	A	B	B	B
Encargado Servicios Generales Dirección de Servicios Universitarios.	C	B	C	B	B
Directora Escuela de Educación.	B	A	B	B	B
Directora Decanato de Asuntos Estudiantiles.	A	A	B	B	B
Directora Escuela de Comunicación.	A	B	B	A	A
Directora Laboratorio de Neurocognición y Psicofisiología	A	A	B	B	B
Directora Escuela de Mercadeo	A	B	A	B	A
Directora de Gestión Académica	B	B	B	A	B
Directora Ciclo Preclínico	B	A	B	C	B
Directora Administrativa Clínica Odontológica.	B	B	C	A	B
Directora KAPLAN	B	B	C	C	B
Directora Innovación Educativa.	B	B	B	B	B
Directora Escuela de Turismo.	A	B	B	B	B
Directora Dirección de Servicios Universitarios.	C	B	C	B	C
Directora Dirección de Registro.	B	B	C	B	C
Directora Dirección de Educación Continua.	C	B	B	B	B
Directora Dirección de Admisiones.	A	B	C	B	C

Directora Escuela de Psicología.	C	B	A	A	C
Directora Escuela de Odontología	B	A	B	B	B
Directora Escuela de Negocios Internacionales, BBA.	A	A	B	B	B
Directora Escuela de Ingeniería Industrial.	B	B	B	C	B
Directora Escuela de Diseño de Interiores.	B	B	B	B	C
Directora Escuela de Administración de Empresas	B	B	B	C	B
Directora Dirección de Gestión Humana.	B	B	C	B	B
Directora Ciclo de Estudios Generales.	A	B	C	B	C
Directora Centro de Recursos de Aprendizaje e Información (CRAI)	B	B	C	C	B
Directora Dirección de Financiamiento Educativo.	C	B	B	B	A
Director Dirección de Mercadeo Institucional.	A	B	B	B	A
Director Auditoría Interna.	C	B	A	B	B
Director TIC Dirección Tecnologías de la Información y Comunicación	B	B	A	B	B
Director Desarrollo Atlético y Cultural Decanato de Asuntos Estudiantiles.	C	B	B	C	B
Director de Finanzas Dirección de Finanzas.	C	B	B	B	B
Director Escuela de Arquitectura.	B	B	C	B	B
Director Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.	B	B	A	A	B
Director Escuela de Ingeniería Civil & Bachelor of Science in Civil Engineering UNIBE – FIU.	A	A	B	B	A
Decano Escuela de Derecho.	A	B	B	C	B
Decano Escuela de Medicina.	A	B	B	C	B
Decano Innovación y Dirección Ejecutiva Desarrollo Institucional	B	B	A	B	B
Decana Adjunta Escuela de Medicina.	A	B	B	C	B
Decana Adjunta Escuela de Derecho.	B	B	C	B	B
Coordinadora Escuela de Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicación.	B	B	A	B	A
Coordinadora Escuela de Administración de Empresas.	B	B	C	B	B
Coordinadora IMTSAG	B	B	C	B	B
Coordinadora E- Learning Innovación Educativa.	B	B	C	B	B
Coordinadora Departamento (DEMEC) Dirección de Educación Continua.	B	B	A	B	B
Coordinadora del Círculo de Egresados (CEU)	B	B	B	C	B
Coordinadora de Validación de Credenciales	A	B	B	B	B
Coordinadora de planificación, programación de horarios y aulas	B	B	B	C	B

Coordinadora de Gestión Curricular	C	B	C	B	B
Coordinadora de Aseguramiento de la Calidad	B	B	C	B	B
Coordinadora CIDE	B	B	C	B	C
Coordinadora Administrativa Postgrados en Odontología.	B	B	B	B	C
Coordinadora Académica Maestría en Periodoncia e Implantes Dentales	B	B	C	B	C
Coordinadora Académica Maestría en Odontopediatría	B	B	C	B	C
Coordinadora Académica Maestría en Endodoncia	B	A	B	B	C
Coordinadora Académica Maestría en Dirección de Recursos Humanos	B	C	C	B	B
Coordinadora Académica Licenciatura en Psicología Adultos	C	B	B	B	C
Coordinadora Académica Licenciatura en Derecho Adultos	C	B	B	B	B
Coordinadora Académica Internado	B	B	B	B	C
Coordinadora Académica Especialidad en Intervención Psicopedagógica	B	B	B	C	B
Coordinadora Académica Especialidad en Intervención Crisis y Trauma y Especialidad en Intervención en Psicoterapia .	B	B	B	B	C
Coordinadora Académica del Área de Biología, Ambiente y Sustentabilidad	B	B	B	C	B
Coordinadora Académica Ciencias Básicas	B	B	C	B	B
Coordinadora Académica Área de Sociales	B	B	C	C	B
Coordinadora Académica Área de Química	B	A	C	B	B
Coordinadora Académica Área de Lenguas y Literatura	B	B	B	C	B
Coordinadora Académica Escuela de Estudio Liberales.	B	B	C	B	C
Coordinadora Académica Escuela de Psicología	B	B	B	C	C
Coordinadora Académica Ciclo de Estudios Generales.	B	B	C	B	C
Coordinadora Académica Unidad Postgrados Negocios	B	B	B	C	B
Coordinador de Admisiones Dirección de Admisiones.	B	B	C	B	B
Coordinador Académico Premédica Escuela de Medicina.	B	B	C	C	B
Coordinador Académico Pre-Internado Escuela de Medicina.	B	B	C	B	B
Coordinador Académico Postgrados Escuela de Medicina.	B	A	C	B	B
Coordinador Académico Maestría en Rehabilitación Bucal e Implantes Dentales Postgrados en Odontología.	B	B	B	B	C

Coordinador Académico Maestría en Economía Escuela de Administración de Empresas.	B	B	B	C	B
Coordinador Académico Maestría en Derecho Constitucional Escuela de Derecho.	B	B	C	B	B
Coordinador Académico Maestría en Cirugía Bucal e Implantes Dentales Postgrados en Odontología.	B	B	C	C	B
Coordinador Académico Especialidad Ortopedia Maxilar y Ortodoncia Postgrados en Odontología.	B	B	C	B	B
Coordinador Académico del Área de Física Ciclo de Estudios Generales.	B	B	C	B	B
Coordinador Académico Área de Matemáticas Ciclo de Estudios Generales.	B	B	B	C	C
Coordinador Dirección de Planificación y Desarrollo institucional.	B	B	B	B	B
Coordinadora Académica Maestría en Análisis del Comportamiento Aplicado Escuela de Psicología.	B	B	B	C	B
Coordinadora Académica de los Bloques de Arte y Humanidades Ciclo de Estudios Generales.	B	B	C	C	B
Consejero Delegado Consejo Regente	A	A	B	A	B

3.11 Identificación y Evaluación de Candidatos a Sucesores

Ya identificado los colaboradores que poseen competencias y habilidades será responsabilidad de la directora de recursos humanos y equipo para recolectar las descripciones de los perfiles de puestos y asegurarse de actualizarlos y mantenerlos alineados a las estrategias existentes, las competencias identificadas y contempladas, de esta manera ir creando el proceso de resguardo de los colaboradores listos para suceder puestos en cualquier momento. En este se tomaría en cuenta aplicar las evaluaciones pertinentes.

3.12 Análisis de brechas

Luego de identificar los colaboradores, las competencias y conocer los altos niveles en los que se encuentran será necesario hacer las comparaciones para lograr el perfil ideal en base a las informaciones recolectadas; las brechas de comunicación, el seguimiento y la estrategia de planificación serán importante trabajarlas, darle seguimiento constante para poder desarrollar de

forma correcta los procesos y mantener actualizado la creación de los planes brechas, además de evitar que se activen otras posibles brechas.

Este cuestionamiento fue de suma importancia ya que los porcentajes dan indicativos de que es un elemento de relevancia que hay que continuar reforzando y mejorando, dado el resultado obtenido de: 46% de los colaboradores encuestados manifestaron que el sistema de comunicación dentro de la organización es bueno, 30% dice que es regular, el 12% opinó que es excelente, mientras que un porcentaje de 7% poco significativo dijo que es deficiente, por lo que es claro que el sistema de comunicación es bueno, sin embargo hay aspectos que se tienen que mejorar.

Figura 10. Sistemas de comunicación de las encuestados.

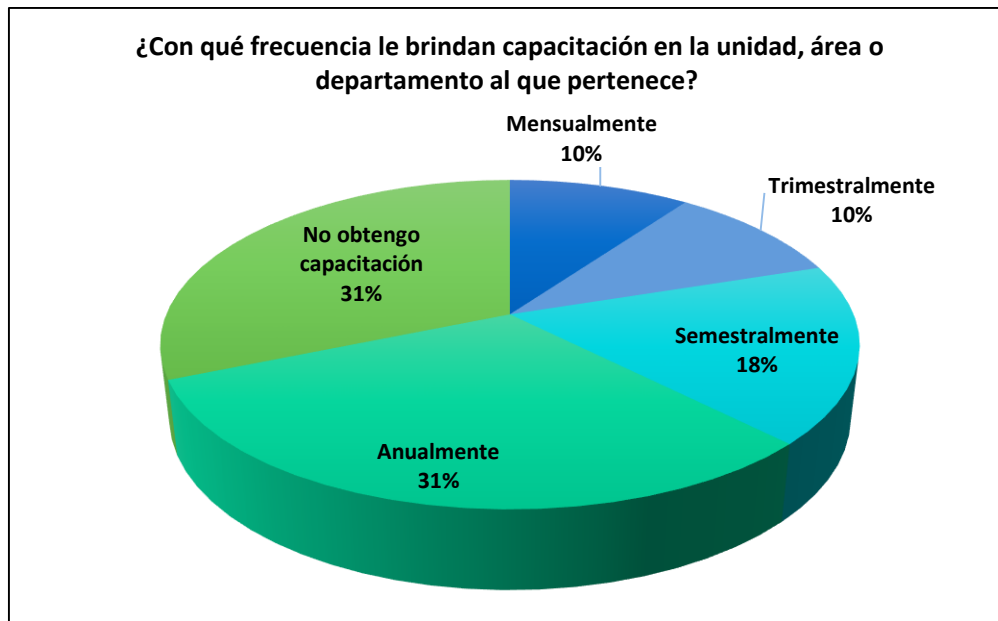


3.13 Toma de decisiones

La toma de decisiones combina las habilidades y las experiencias, poniendo a la vista las posibilidades y las consecuencias del futuro, por lo que reunir las informaciones necesarias, permitirá ver las alternativas y en consecuencia tomar las estructuradas, dicho esto vemos lo siguiente en lo que se deberán tomar decisiones y acciones puntuales

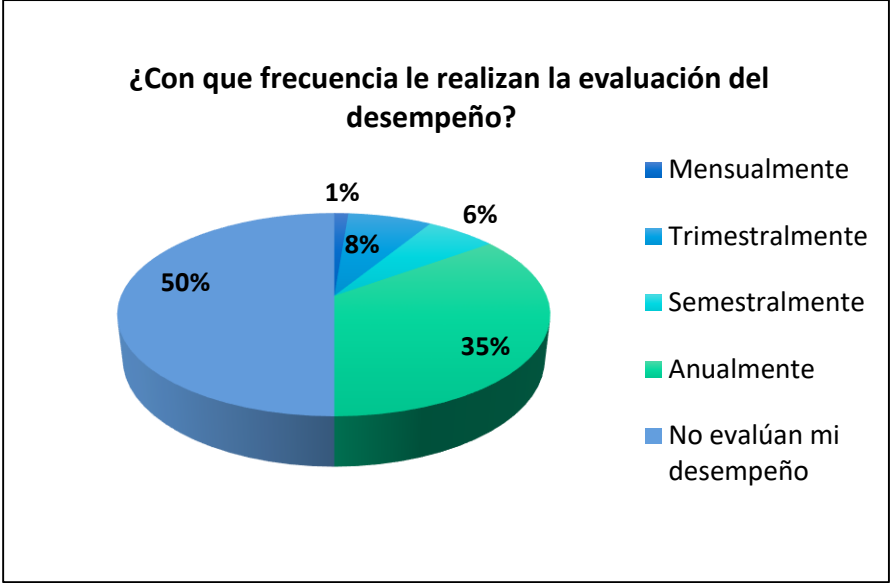
En base a los resultados alcanzados un 31% de los colaboradores manifestaron que no tienen capacitación, otro 31% dice que la recibe anualmente, un 18% semestralmente, 10 % trimestral y otro 10% , mensualmente, esto refleja que un alto porcentaje de los colaboradores de la organización no recibe capacitación o formación, será necesario crear planes de desarrollo, capacitación, evaluaciones y otros de forma más equilibrada y estable, para de esta manera estar consciente y actualizados de los diferentes niveles, de posibles sucesores, los que hay que preparar, con los que la institución cuenta y con los que habrá que estar listo para prepararlos y retenerlos.

Figura 11. Frecuencia de Capacitación de los encuestados.



De igual manera los resultados dejaron ver que un 50% de los colaboradores no reciben evaluación desempeño, el 35% dice que la recibe anualmente, 6% semestralmente, 8% trimestral y un 1%, mensualmente, quedando evidenciado un alto porcentaje de colaboradores no reciben evaluación. Será necesario activar de forma recurrente este proceso ya que esto es lo que permitirá conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, confirmar las responsabilidades de los colaboradores y por supuesto influir en las correctas tomas de decisiones.

Figura 12. Frecuencia de Evaluación de Desempeño de los encuestados.



CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados de la Entrevista

Una de las técnicas utilizadas para la recolección de la información fue la entrevista el cual se realizó a través de la formulación de una serie de preguntas que sirvieron de apoyo (Ver anexo), esta fue aplicada a los primeros niveles jerárquicos de la organización; con el objetivo de recopilar la información necesaria que sustentará la propuesta de diseño del Plan de Sucesión.

Se procedió a realizar las preguntas ya previamente formuladas dentro de ellas sobre la misión, visión y valores para conocer si se cumplen las mismas ya que por medio de ellas busca ofrecer la excelencia en el servicio, su modelo educativo, la innovación y la transformación educativa, pero sobre todo para visualizar la preocupación de la organización por ofrecer a sus colaboradores una excelente vida y experiencia laboral, bienestar, desarrollo y crecimiento fruto del resultado de sus actividades y responsabilidades, por lo que esta la organización muy orientada a obtener resultados positivos según lo que promueven en sus imperativos estratégicos.

También se destacó oportunamente las principales fortalezas de Unibe, donde el compromiso con los colaboradores, la experiencia positiva, la profesionalidad, la ética, la responsabilidad interna y social, el compromiso de velar por el crecimiento y desarrollo y una clara visión de cómo lograrlo; dentro de las debilidades se encuentra la implementación y seguimiento del clima laboral, la aplicaciones de evaluación de desempeño, los beneficios tangibles, los proyectos de capacitación más definido en las diferentes áreas según las necesidades; dentro de las principales amenazas se encuentra una comunicación más activa y constante, procesos y proyectos definidos, tiempo de los colaboradores en sus puestos.

Se destacó la implementación en las áreas, el liderazgo situacional ya que los colaboradores se adaptan a las necesidades de los equipos de trabajo y transformacional ya que los líderes de áreas cuentan con el carisma y el entusiasmo para influir y motivar a sus equipos a trabajar en conjunto, desarrollar su creatividad, alcanzar sus propios logros, superar sus expectativas y alcanzar sus objetivos juntos.

Con respecto a que si Unibe había realizado estudios para determinar la necesidad de un plan de sucesión todos los entrevistados manifestaron en un (88%) que hasta la fecha no se había realizado

ningún estudio, pero que, si de estar consciente de la necesidad de que esta herramienta exista, actualmente la sucesión solo existe cuando la necesidad surge y de una forma altamente intrínseca, sin contar con un procedimiento totalmente definido.

Los entrevistados están conscientes de la necesidad de la correcta aplicación de las evaluaciones, capacitaciones, desarrollo, planes de formación, la comunicación efectiva para que los colaboradores tengan la oportunidad de ampliar, sus conocimientos, habilidades, actitudes, para que en el momento de tener que suceder puestos claves en la organización estén calificados.

Por último, quedo claramente evidenciado el compromiso y la necesidad de tener un plan de sucesión ya que la Universidad, según revisión y la necesidad de la creación de un manual y lineamientos que identifiquen la duración de cada una de las figuras de liderazgo encabezado por los niveles jerárquicos es un tema de prioridad. Además de la necesidad de realizar las evaluaciones del personal, de clima organizacional, e incorporar de manera más efectiva y recurrente una comunicación activa, teniendo en cuenta siempre que deben desarrollar su talento interno.

4.2 Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta registraron elementos fundamentales, ya representados en las tablas y gráficas, con sus respectivas interpretaciones que resaltaron los indicadores que expresamos en nuestra justificación al presentar el proyecto:

- A. Indicadores claves de satisfacción: destacado en las variables de percepción e impacto
- B. Indicadores claves de motivación: Apreciables en las variables de aplicación de crecimiento, capacitación y desarrollo.
- C. Indicadores claves de productividad: Definidos claramente con las necesidades de desarrollo de competencias, habilidades y aplicación de las evaluaciones.

Los encuestados en un 91% expresaron como parte de su satisfacción que las funciones que realizan en las áreas o departamentos a las que pertenecen dentro de la organización y que estas las realizan eficientemente;

Además, los colaboradores en un 99% consideran importante y necesario recibir formación y

capacitación para seguir formándose y desarrollándose en sus conocimientos, destrezas y las actitudes necesarias para desempeñarse en sus puestos y poder crecer o suceder puestos claves.

Los puestos considerados como estratégicos o claves en la organización según respuestas abiertas de los colaboradores a nivel general son los directores, coordinadores y encargados, conformándose en 96%, ya que son los puestos esenciales para contribuir al logro de las metas u objetivos y los puestos de alto mando o ejecutivos requieren un mayor nivel en confección de toma de decisiones.

Y no menos importante con relación a la relevancia e importancia de la preparación de un plan de sucesión el 96% expreso que la Universidad Iberoamericana (Unibe) debe incluir un plan de sucesión, ya que este favorece positivamente tanto a los colaboradores como a la organización y confirmando nuestra propuesta ante la necesidad de diseñar el mismo, de manera que le dará la oportunidad a todos de prepararse, capacitarse, permitiendo desarrollo interno y avanzar en las posiciones claves cuando sea necesario, trayendo motivación y compromiso organizacional.

Figura 13. Indicadores de Satisfacción, Motivación y Productividad

Ver anexo 6:

DIMENSIONES	PREGUNTAS	Respuestas	Años en la institución						Años en la institución						% total según respuesta	
			1 a 4 años	5 a 8 años	9 a 12 años	13 a 16 años	17 a 20 años	Más de 20 años	1 a 4 años	5 a 8 años	9 a 12 años	13 a 16 años	17 a 20 años	Más de 20 años		
DATOS ORGANIZACIONALES	¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?	Verbalmente	8%	4%	1%	0%	0%	3%	5	3	1	0	0	2	12	15%
		Por escrito	13%	14%	6%	10%	13%	16%	10	11	5	8	9	13	56	70%
		Web	3%	3%	3%	3%	3%	0%	2	2	2	2	2	0	10	13%
		De casualidad	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1	0	0	0	0	0	1	1%
	¿Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la institución?	Aún no las conoce	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0%
		Otros	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0	1	0	0	0	0	1	1%
		Si	13%	18%	6%	9%	13%	15%	10	14	5	7	10	12	58	73%
		No	11%	4%	4%	4%	1%	4%	9	3	3	1	3	1	3	22
	Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer verbalmente o escrito?	De la Organización	9%	4%	3%	4%	3%	4%	7	3	2	3	4	3	22	28%
		De su área	4%	4%	1%	1%	3%	4%	3	3	1	1	2	3	11	16%
		De su puesto de trabajo	5%	0%	3%	1%	1%	3%	4	0	2	1	1	2	10	13%
		Todas las anteriores	6%	11%	3%	5%	5%	9%	5	9	2	4	4	7	31	39%
		Ninguna de las anteriores	0%	3%	1%	1%	0%	0%	0	2	1	1	0	0	4	5%
		Si	11%	20%	0%	9%	10%	15%	9	8	5	7	8	12	48	61%
	¿Conoce las políticas de la organización?	No	13%	13%	4%	4%	4%	4%	10	9	3	3	3	3	31	39%
		Si	21%	20%	10%	10%	13%	18%	17	16	8	8	10	14	73	91%
	¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación interna que se desarrolla en la organización?	Si	3%	1%	0%	3%	1%	1%	2	1	0	2	1	1	7	9%
		Excelente	5%	4%	1%	4%	1%	0%	4	3	1	3	1	0	12	15%
		Buena	9%	13%	5%	5%	10%	7%	7	10	4	4	4	8	37	46%
		Regular	8%	3%	4%	3%	6%	8%	6	2	3	2	5	6	24	30%
Deficiente		3%	3%	0%	1%	1%	1%	2	2	0	1	1	1	7	9%	
¿Conoce usted las competencias y habilidades que requiere su puesto?	No	3%	3%	0%	1%	1%	1%	3	2	0	2	0	1	8	10%	
	Al realizar la contratación	1%	4%	0%	1%	6%	6%	5	3	0	1	5	5	30	38%	
	En el puesto de trabajo	6%	4%	0%	1%	6%	6%	5	3	0	1	5	5	30	38%	
	No hubo inducción	1%	4%	3%	3%	5%	11%	1	3	2	2	4	9	21	26%	
	Mensualmente	4%	3%	0%	3%	0%	1%	3	2	0	2	0	1	8	10%	
	Trimestralmente	3%	4%	0%	1%	1%	1%	2	3	0	1	1	1	8	10%	
	Semestralmente	3%	3%	5%	4%	1%	3%	2	2	4	3	1	2	14	18%	
	Anualmente	4%	3%	4%	3%	6%	3%	5	4	3	4	5	4	28	35%	
No obtengo capacitación	9%	8%	1%	0%	5%	9%	7	6	1	0	4	7	25	31%		
Durante su tiempo de trabajo, ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización?	Si	15%	18%	9%	13%	14%	19%	12	14	7	10	11	15	62	80%	
	No	9%	4%	1%	0%	0%	0%	7	3	1	0	0	0	11	14%	
	Si	21%	20%	8%	13%	14%	18%	17	16	6	10	11	14	74	93%	
	No	3%	1%	3%	0%	0%	1%	2	1	2	0	0	1	6	8%	
	Si	24%	20%	10%	13%	14%	19%	19	16	8	10	11	15	79	99%	
	No	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0	1	0	0	0	0	1	1%	
¿Considera usted importante establecer modelos de competencias, conocimientos y experiencia que debe cubrir un colaborador para acceder a un puesto de nivel superior?	Si	24%	21%	10%	13%	14%	19%	19	17	8	10	11	15	80	100%	
	No	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	Si	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	No	10%	16%	8%	9%	13%	18%	8	13	6	7	10	14	58	73%	
	Si	14%	5%	3%	4%	1%	1%	11	4	2	3	1	1	21	28%	
¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan acceder a otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?	Si	24%	20%	10%	13%	13%	19%	19	16	8	10	10	15	78	98%	
	No	0%	3%	0%	0%	1%	0%	0	1	0	0	1	0	2	3%	
	Si	24%	20%	8%	13%	14%	19%	19	16	8	10	11	15	77	96%	
¿Considera usted que Uribe debe incluir un plan de sucesión?	No	0%	1%	3%	0%	0%	0%	0	1	2	0	0	0	3	4%	

DIMENSIONES	PREGUNTAS	Respuestas	Puesto que desempeña				Puesto que desempeña				% total según respuesta	
			Director	Coordina or	Encarga do	Otros	Direct or	Coordina dor	Encargad o	Otros		
DATOS ORGANIZACIONALES	¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?	Verbalmente	1%	3%	5%	6%	1	2	4	5	12	15%
		Por escrito	19%	23%	9%	20%	15	18	7	16	56	70%
		Web	0%	3%	1%	9%	0	2	1	7	10	13%
		De casualidad	0%	0%	0%	1%	0	0	0	1	1	1%
	¿Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la institución?	Aún no las conoce	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%
		Otros	0%	0%	0%	1%	0	0	0	0	1	1%
		Si	18%	21%	11%	23%	14	17	9	18	58	73%
		No	3%	6%	4%	15%	2	8	3	12	23	28%
	Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer verbalmente o escrito?	De la Organización	9%	8%	3%	9%	7	6	2	7	22	28%
		De su área	0%	5%	3%	9%	0	4	2	7	13	16%
		De su puesto de trabajo	0%	1%	4%	8%	0	1	3	6	10	13%
		Todas las anteriores	11%	14%	6%	8%	9	11	5	6	31	39%
		Ninguna de las anteriores	0%	0%	0%	5%	0	0	0	4	4	5%
		Si	19%	19%	10%	14%	15	15	8	11	49	61%
	¿Conoce las políticas de la organización?	No	1%	9%	5%	24%	1	7	4	19	31	39%
		Si	18%	28%	11%	35%	14	22	9	28	75	91%
	¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación interna que se desarrolla en la organización?	No	3%	0%	4%	3%	2	0	3	2	7	9%
		Excelente	1%	4%	3%	8%	1	3	2	6	12	15%
		Buena	8%	13%	8%	19%	6	10	6	15	37	46%
		Regular	8%	10%	4%	9%	6	8	3	7	24	30%
Deficiente		4%	1%	1%	3%	3	1	1	2	7	9%	
¿Conoce usted las competencias y habilidades que requiere su puesto?	Si	20%	28%	11%	28%	16	22	9	22	69	86%	
	No	0%	0%	4%	10%	0	0	3	8	11	14%	
	Al realizar la contratación	5%	18%	9%	19%	4	14	7	15	40	50%	
	En el puesto de trabajo	8%	1%	3%	13%	6	1	2	10	19	24%	
	No hubo inducción	8%	9%	4%	6%	6	7	3	5	21	26%	
	Mensualmente	3%	1%	0%	6%	2	1	0	5	8	10%	
	Trimestralmente	3%	4%	1%	3%	2	3	1	2	8	10%	
	Semestralmente	1%	6%	4%	6%	1	5	3	5	14	18%	
Anualmente	9%	6%	4%	13%	7	5	3	10	25	31%		
No obtengo capacitación	5%	10%	6%	10%	4	8	5	8	25	31%		
Durante su tiempo de trabajo, ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización?	Si	20%	25%	13%	29%	16	20	10	23	69	86%	
	No	0%	3%	3%	9%	0	2	2	7	11	14%	
	Si	20%	25%	14%	34%	16	20	11	27	74	93%	
	No	0%	3%	1%	4%	0	2	1	3	6	8%	
	Si	20%	26%	15%	38%	16	21	12	30	79	99%	
	No	0%	1%	0%	0%	0	1	0	0	1	1%	
¿Considera usted importante establecer modelos de competencias, conocimientos y experiencia que debe cubrir un colaborador para acceder a un puesto de nivel superior?	Si	20%	28%	15%	38%	16	22	12	30	80	100%	
	No	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	
	Si	18%	24%	10%	21%	14	19	8	17	58	73%	
	No	3%	4%	5%	16%	2	3	4	13	22	28%	
	Si	20%	26%	15%	36%	16	21	12	29	78	98%	
¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan acceder a otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?	No	0%	1%	0%	1%	0	1	0	1	2	3%	
	Si	20%	26%	15%	35%	16	21	12	28	77	96%	
	No	0%	1%	0%	3%	0	1	0	2	3	4%	

Según las evidencias y resultados de la encuesta se evidenciaron necesidades que deben ser consideradas por lo que presentamos algunos pasos a tomar en cuenta para accionar de forma positiva y que esto genere resultados que impactaran y permitirá fluidez, toma de decisiones y una aplicación pragmática de lo antes expuesto.

Acciones a tomar en cuenta según resultados de la encuesta:

- A. Identificar Plan Estratégico de la Organización, verificar resultados y compararlos para toma de decisiones.
- B. Tener claro los procesos actuales relacionados para poder vincularlos con los propuestos.
- C. Actualizar los perfiles de específicamente de puestos claves según las recomendaciones y en base a los resultados.
- D. Fomentar, Desarrollar, aplicar y activar la aplicación de nuevos formatos de evaluación y Feedback 360.

CAPITULO V:

5.1 Conclusiones

En los últimos tres años las organizaciones se han dado cuenta de la importancia que representa el talento humano y sobre todo contar con que estos tengan las capacidades o habilidades, conocimientos y competencias necesarias para representar sus puestos favorablemente, siempre que estén alineados a las estrategias organizacionales agregándole valor y efectividad conmensurable.

Por esto se hace necesario poder garantizar el contar con los colaboradores que aseguren la permanencia y la continuidad de los puestos claves, donde ya se les haya capacitado y dado todas las herramientas para que puedan asumir esas posiciones en sus diferentes niveles cuando los que se encuentran en ellas deban pasar o moverse a otras.

Como lo habíamos mencionado anteriormente la estrategia de planificación de sucesión permite alcanzar un propósito u objetivo enfocado en lograr cambios estructurales organizacionales en el paso del tiempo de forma organizada, enfocados en que se deben formar aquellos que logren alcanzar un liderazgo superior para ocupar roles claves.

Según los resultados de nuestra investigación la hipótesis fue comprobada ya que se conoció la situación actual de la estructura, permitió crear una línea de acción para el diseño del plan de sucesión. Por otra parte, con los resultados de la encuesta obtuvimos cuáles son las posiciones claves que servirán de guía para la implementación real y específica en su momento, concluyendo que si se cuenta con los colaboradores con las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para desarrollarse y ocupar esos puestos claves dentro de la organización en los momentos determinados.

Se detectaron algunas brechas que será necesario reducir a la brevedad como la comunicación efectiva, la ausencia de la aplicación de las evaluaciones, programas de capacitación por áreas, que deben eliminarse creando estrategias y programas que permitan el correcto seguimiento para el

desarrollo de los colaboradores y de esta manera eliminar que se deba buscar talento externo.

Las diferentes áreas responsables de que estos procesos sucedan se mostraron positivos, receptivos e interesados de que se proporcione esta herramienta para poder dar continuidad de manera efectiva a los puestos claves, asegurando que la organización cuente con el personal realmente capacitado y de esta manera lograr que estos se sientan valorados y con oportunidades de crecimiento lo que permitirá la permanencia del puesto y por ende el de la organización.

5.2 Impacto

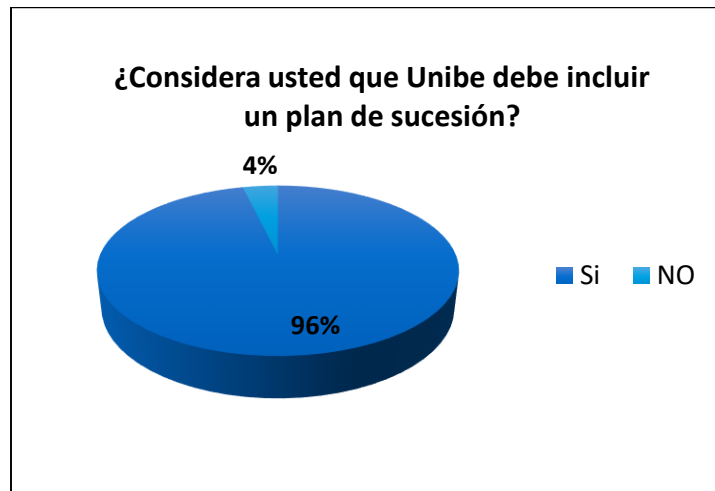
El diseño de un plan de sucesión es una herramienta estratégica de gran valor organizacional ya que el mismo es un proceso indeleble que permite seleccionar, capacitar mantener y conservar líderes potenciales que en el tiempo pueden ocupar los puestos claves de la organización.

Además, este permite desarrollar un mapa de las competencias de todos sus colaboradores incluso desde que inician la vida laboral en la organización, siempre que se actualice constantemente, dando como resultado tener el perfil de los puestos claves de forma específica.

Aporta un sin número de ventajas como las antes mencionadas, otras como planear la transición, asegurar que cuenta con los colaboradores claves, da seguridad a la organización y a todos los que en ella trabajan.

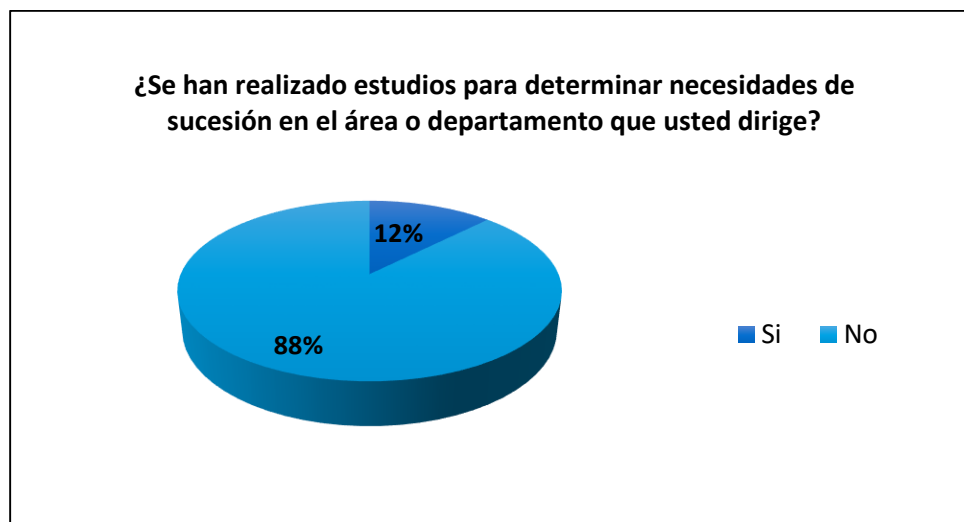
Quedo evidenciado la importancia de tener un plan de sucesión ya que un 96% de los colaboradores encuestados, respondió que considera que Unibe debe incluir un plan de sucesión y solo un 4% opinó lo contrario. Es decir que la mayoría de los colaboradores reconocen la necesidad y que esta sería una herramienta de planificación de sucesión importante dentro de cada área de trabajo específicamente la de los puestos claves.

Figura 14. Inclusión de Plan de Sucesión.



El 88% de los encuestados expresó que no se ha realizado estudios para determinar la sucesión en las área o departamentos, y solo el 12% que no, lo cual implica una necesidad tangible en lo que debería ser una prioridad y que definitivamente impactaría de forma positiva en la organización porque traería compromiso y estabilidad organizacional.

Figura 15. Determinación de necesidad de plan de sucesión.



5.3 Recomendaciones

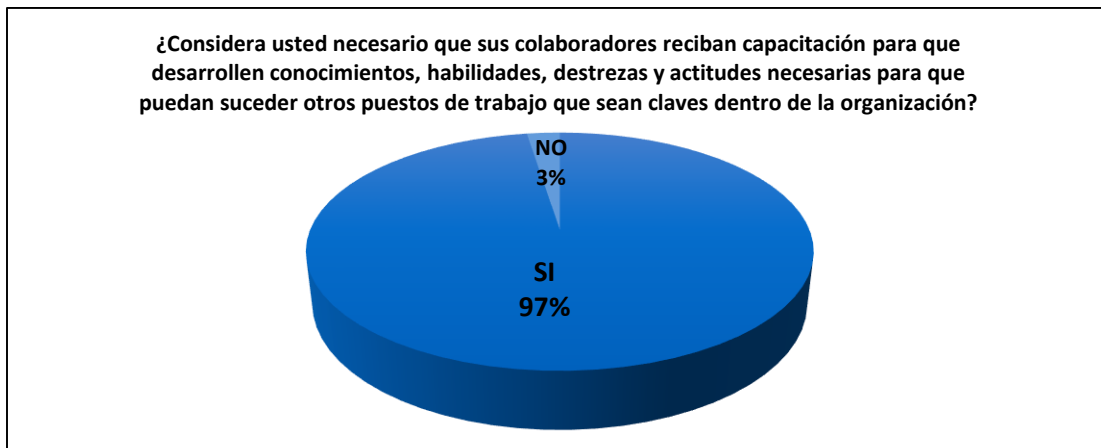
Crear equipos dentro de la dirección de los recursos humanos que se responsabilicen en conjunto con la administración organizacional de definir esas estrategias de retención para que sea continuo y a largo plazo; que las herramientas utilizadas incluyendo las de evaluación sean permeadas y reconocidos por toda la estructura organizacional, de manera que incida en la credibilidad, la administración, la conducta laboral y el compromiso de todos los que componen la organización.

Se recomienda una planificación en la inversión de los proyectos que pudieran crearse de capacitación con el fin de poder generar el personal necesario que este actualizado y preparado en su desarrollo profesional.

Se recomienda dar seguimiento constante a cada uno de los pasos que se vayan ejecutando a fin de evitar dificultades en el desarrollo y ejecución del plan de sucesión.

El 97% de los encuestados afirmo que recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes necesaria para lograr el conocimiento necesario para desempeñarse de forma eficiente y eficaz y de esta manera estar listos para suceder puestos claves dentro de la organización. Solo un porcentaje de 3% poco significativo opinó que no. Por lo que este 97% indica de forma certera que se beneficiaría y desarrollarían mejor sus competencias.

Figura 16. Necesidades de Capacitación según los encuestados.



Por lo que se recomienda en base a estos resultados de la encuesta lo siguiente, de manera que se asegure el compromiso, desarrollo y retención del talento, realizar programas y planes de formación de forma periódica y recurrente siempre ligada al plan estratégico y por ende a los mejores intereses de la organización.

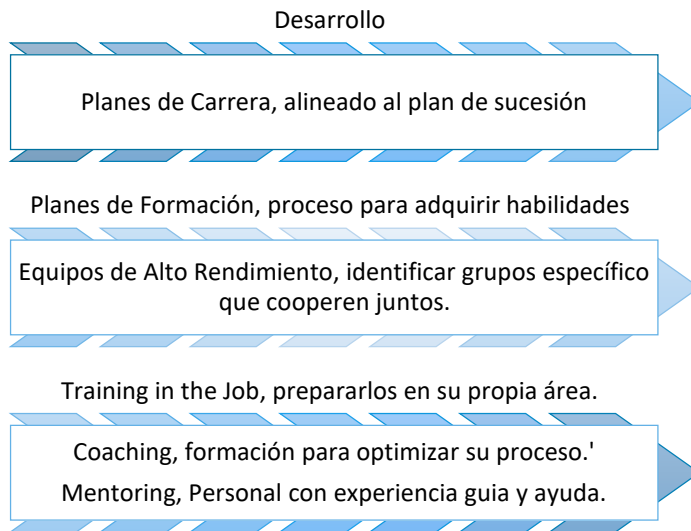
Propuesta evaluación y competencia del talento: Se propone este método ya que esta permitirá poder obtener resultados de los criterios para analizar y tomar en cuenta las aptitudes, actitudes y el conocimiento con los que cuenta para desarrollarse en los diferentes puestos.

Grafico 7. Evaluación y Competencias.



Propuesta desarrollo de los Candidatos: Con el fin de lograr un sistema efectivo para potenciar y las fases de crecimiento de cada uno de los colaboradores contar con estos elementos específicos mostrará eficacia organizacional, motivará a los talentos, provocando retención y compromiso.

Grafico 8. Desarrollo de los Candidatos.



Propuesta Plan de acción: Este diseño es necesario para tener claro el tiempo de formación por puestos, el porcentaje, elementos de acción y de apoyo requerido por cada uno de los posibles sucesores.

Tabla 3. Plan de Acción.

Puestos Claves	Sucesores Inmediatos	Tiempo Sucesores en Desarrollo De 3 a 6 meses	Tiempo sucesor a futuro De 1 a 2 años	Tomando en cuenta resultados en evaluaciones de desempeño, formación, entrevistas y Feedback	Según competencias para planes de desarrollo, competencias blandas, técnicas.
Directores/ Decanos	X			95% a 99 %	Mentoring
Coordinadores		X		90% a 95%	Planes de formación, coaching
Encargados/ Supervisores			X	80% a 95%	Mentoring, Training in the Job

Nota. Autoría propia.

El diseño del plan de acción se propone con el objetivo de tener identificadas las acciones y a su vez las especificaciones necesarias para estar enfocados, tener una visión clara de cómo accionar y cumplir con lo trazado.

Tabla 4. Guía de Plan de Acción.

GUIA-DISEÑO: PLAN DE ACCIÓN – PROYECTO PLAN DE SUCESIÓN				
HERRAMIENTAS	OBJETIVOS	ESTATUS	RESPONSABLE(S)	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Descripción del Cargo	Determinar el perfil idóneo			
	Establecer competencias blandas			
	Establecer Plan de Desarrollo			
	Establecer objetivos específicos, rol, KPI's			
	Establecer plan de competencias técnicas			
	Evaluación Vs. Perfil			

Metodología de evaluación	Evaluación mensual de cumplimiento			
	Evaluación trimestral sobre plan			
	Evaluación final			
	Nivel de fidelización			

Nota. Autoría propia.

El modelo para la planificación de transición: Permitirá mantener el proceso claro, la continuidad, el conocimiento de las responsabilidades en forma y tiempo, ya que cada uno conocerá sus funciones para desarrollarlas y hacer viable la transición.

Tabla 5. Modelo Plantilla de Planificación de Transición

PROPUESTA MODELO PLANTILLA DE PLANIFICACIÓN DE TRANSICIÓN							
COMPONENTE DE PLAN	EJEMPLO DE TAREA / ACTIVIDAD	EJEMPLO PERSONA / EQUIPO RESPONSABLE	ESTADO	NÚMERO DE HORAS REQUERIDAS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	COMENTARIOS
RELACIONES CLAVE	Relaciones clave esbozadas	Supervisor Directo					
RELACIONES CLAVE	Reunión para discutir contactos vitales	Departamento completo					
RELACIONES CLAVE	Crear una lista maestra de contactos vitales	Líder de equipo					
RELACIONES CLAVE	Anunciar la transición	Recursos humanos					
RELACIONES CLAVE	Proporcionar presentaciones formales	Supervisor Directo					
	RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			TOTAL HRS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	
	DESTINATARIO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO						
ASIGNACIONES	Manual de políticas compilado y publicado	Recursos humanos					
ASIGNACIONES	Capacitación programada en el trabajo	Supervisor Directo					

ASIGNACIONES	Mentor de personal superior asignado	Supervisor Directo					
ASIGNACIONES	Tour de las instalaciones programado	RRHH + DS					
ASIGNACIONES	Visita a las instalaciones realizada	Director de Servicios Generales					
	RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			TOTAL HRS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	
	DESTINATARIO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO						
ADiestRAMIENTO	Proporcionar una visión general de la capacitación	Supervisor Directo					
ADiestRAMIENTO	Revisar materiales y folletos	Supervisor Directo					
ADiestRAMIENTO	Discutir el cronograma de capacitación	Supervisor Directo					
ADiestRAMIENTO	Fase de entrenamiento 1	Entrenador					
ADiestRAMIENTO	Fase de formación 2	Entrenador					
ADiestRAMIENTO	Fase de entrenamiento 3	Entrenador					
ADiestRAMIENTO	Evaluación y revisión de la capacitación	Supervisor Directo + Formador					
	RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			TOTAL HRS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	
	DESTINATARIO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO						
ENTREGAS							
ENTREGAS							
ENTREGAS							
	RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			TOTAL HRS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	
	DESTINATARIO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO						
REUNIONES	Reunión de introducción al equipo						
REUNIONES	Reunión de revisión de la semana 1						
REUNIONES	Reunión de revisión de la semana 2						
REUNIONES	Reunión de revisión de la semana 3						
REUNIONES	Reunión de revisión del mes 1						
	RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			TOTAL HRS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	
	DESTINATARIO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO						
PROBLEMAS + RIESGOS							

PROBLEMAS + RIESGOS							
PROBLEMAS + RIESGOS							
	RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			TOTAL HRS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	
	DESTINATARIO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO						
			TOTALES GENERALES DE TRANSICIÓN	NÚMERO DE HORAS REQUERIDAS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	NÚMERO TOTAL DE DÍAS REQUERIDOS BASADO EN 8.0 HORAS DE JORNADA LABORAL

Nota. Autoría propia.

Como habíamos explicado anteriormente el modelo gestión de la Universidad Iberoamericana está basado según datos obtenidos de nuestras entrevistas en el Saber, Querer y el Hacer es decir en las aptitudes y las actitudes; por lo que proponemos este nuevo formato para la elaboración de perfil por competencias en Perfil Hard (Aptitudes) y el Perfil Soft (Actitudes) que recoge lo anteriormente descrito:

Tabla 6. Perfil de Competencias.

PERFIL POR COMPETENCIAS				
I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto				
Ubicación Organizacional:				
<pre> graph TD P[P] --- R[R] R --- V[V] R --- D[D] R --- C[C] </pre>				
Categoría Docente:			Categoría Científica	
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (Aptitudes)				
Funciones del Puesto	Altos	Medios	Bajos	No requeridos
Formación Académica:				
1. Titulación Requerida _____ 2. Especialidad de Preferencia _____ 3. Formación Mínima _____				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa				
Conocimientos específicos	Superior	Medio	Básico	No exigidos
Requisitos físicos	Superior	Medio	Básico	No exigidos
Condiciones de trabajo	Superior	Medio	Básico	No exigidos
Requisitos de responsabilidad	Superior	Medio	Básico	No exigidos
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Autorizado por:		Revisado por:		Elaborado por:

Nota. Autoría propia.

Bibliografía

- (Alles, Direccion Estrategica de Recursos Humanos. Gestion por Competencias , 2006) (Mintzberg, 1997)
- (Alles, Direccion Estrategica de Recursos Humanos, Competencias Laborales, Diccionario, 2002)
- Academy, L. S. (20 de Febrero de 2023). *Malt*. Obtenido de [www.resources.malt.com](https://resources.malt.com): <https://resources.malt.com/es/empresas/articulos-management/imprescindible-para-evaluar-un-candidato/>
- Alles, M. (2002). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos, Competencias Laborales, Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica. Obtenido de <file:///C:/Users/Alexandra%20Ramirez/OneDrive/Desktop/Tesis%20RRHH-Plan%20de%20Sucesion/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles.pdf>
- Alles, M. (2006). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos. Gestion por Competencias* . Buenos Aires, Argentina: Granica 2da, Edición.
- Alves, J. (03 de Marzo de 2003). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 11. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bizneo. (s.f.).
- Bizneo. (12 de Marzo de 2020). *Bizneo*. Obtenido de Bizneo HR Software: <https://www.bizneo.com/firma-digital/>
- Bizneo. (14 de Noviembre de 2021). *Bizneo*. Obtenido de Bizneo blog: <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-profesional/>
- Bizneo. (20 de febrero de 2022). *Bizneo*. Obtenido de [www.bizneo.com](https://www.bizneo.com/blog/plan-de-sucesion/): <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-sucesion/>
- Blog, H. (25 de Mayo de 2021). *Hotmart*. Obtenido de Hotmart Blog: <https://hotmart.com/es/blog/realizacion-personal>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Drucker, P. (2020). Plan de Sucesion . *Deloitte*, 4. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/bo/Documents/risk/bo-2021-plan-de-sucesion.pdf>

- Gestipolis. (24 de Enero de 2002). *Gestipolis/Que es una competencia laboral?* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Global, D. (2023). Asegurar la continuidad del negocio desde la perspectiva del talento. *Deloitte*, 2. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articulos/continuidad-negocio-perspectiva-talento.html>
- Hcmfront. (24 de Marzo de 2023). *HCMFrontBlog*. Obtenido de www.hcmfront.com: <https://www.hcmfront.com/blog/2017/03/16/planes-de-sucesion-una-inversion-con-futuro/>
- hubspot. (25 de Marzo de 2022). *Hupspot*. Obtenido de HupSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/planificacion-organizacional>
- Humano, F. (2008). Fundacion de Recursos Humanos. *Fundacion de Recursos Humanos*, 7.
- Imagen, D. e. (11 de Septiembre de 2014). *Dinero en Imagen Blogs*. (E. M. Río, Editor) Obtenido de Tiempo de Estrategia Blog: <https://www.dineroenimagen.com/blogs/tiempo-de-estrategia/por-que-es-importante-definir-una-estrategia-en-tu-organizacion/43259#:~:text=%C3%89sta%20permite%20que%20se%20logre,que%20se%20lleve%20a%20cabo.>
- IMF. (05 de abril de 2016). *IMF blog de Recursos Humanos*. Obtenido de IMF Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- Mintzberg, H. J. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos y Casos*. Mexico: Prentice Hall, 1ra. Edición.
- Ortega, C. (25 de Marzo de 2023). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-empresarial/#:~:text=Una%20estrategia%20empresarial%20es%20la,conduce%20a%201os%20objetivos%20deseados.>
- Partners, C. G. (22 de marzo de 2023). *Core Global Partners Recursos HUmanos*. Obtenido de www.coreglobalpartners.com.pe: <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-un-puesto-clave/>

- Sage. (02 de Marzo de 2023). *Sage Blog*. Obtenido de Sage Advice: <https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/>
- School, E. B. (29 de Octubre de 2018). *El Blog de Retos para Ser Directivos*. Obtenido de www.retos-directivos.eae.es: <https://retos-directivos.eae.es/valoracion-de-empresas-definicion-aplicaciones-y-ventajas/#:~:text=La%20valoraci%C3%B3n%20de%20empresas%20es%20un%20proceso%20anal%C3%ADtico%20que%20examina,los%20recursos%20humanos%20o%20IT>
- Templeo. (2023). Beneficios del plan de sucesión. *Templeo.com*, 1. Obtenido de <https://www.t-empleo.com/2015/12/beneficios-del-plan-de-sucesion.html>
- Westreicher, G. (01 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- White, S. K. (2018). Planificación de sucesión estratégica de talento para los negocios. *Cio Spain*, 1.

Anexos:

Anexo 1.

Carta Aceptación.



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA • UNIBE •

RNC 401-05232-6

Santo Domingo, D.N.
26 marzo de 2023

CARTA DE ACEPTACION

A quien pueda interesar:

Por medio de la presente, notificamos como recibida y aceptada la propuesta de realizar su proyecto de investigación (**Propuesta de Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe)**) de acuerdo con los recursos y el asesoramiento requerido para el cumplimiento de las actividades que le sean asignadas, provenientes de esta casa de estudios, a **Alexandra Ramirez Duran**, titular de la cedula: **001-1233268-9**, estudiante de la Maestría en **Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento**.

Esperamos que el tiempo y desempeño invertido sea provechoso y de beneficio para la culminación de su formación profesional.

Sin otro particular,

Les saluda,


Licda. Neyda Iglesias
Directora de Gestión Humana
n.iglesias@unibe.edu.do



Anexo 2.

Formulario Aprobacion Trabajo Final



FORMULARIO APROBACION TRABAJO FINAL O MAESTRIA (TFM)
ESCUELA DE GRADUADOS DE UNIBE EGRU
MAESTRIA EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION DE TALENTO

1. Datos del Estudiante:

1.1 Nombre Alexandra Ramírez Duran

1.2 Matrícula: 22-0732

2. Tema:

Propuesta Diseño e Implementación de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), durante el año 2023-2026.

3. Objetivo General:

Diseñar e implementar un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional dirigido a la comunidad académica de Unibe que desempeñan labores administrativas en sus diferentes áreas, con el fin de lograr a largo plazo y de manera efectiva una cultura de relevo dentro de los cambios organizacionales y estructurales capaz de responder a los movimientos de personal en cualquier área de la organización.

4. Objetivos Específicos:

4.1 Diseñar e implementar un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional que permita una continuación exitosa y que contemple un relevo cualificado.

4.2 Identificar el personal que cuenta con las competencias para desarrollarse en puestos claves y conocer las brechas de desarrollo a fin de evaluar y crear planes que promuevan su crecimiento.

4.3 Conocer la percepción que tienen los colaboradores con relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización de manera que el plan de sucesión aporte tranquilidad y confianza a los colaboradores.

4.4 Establecer el nivel de impacto positivo que tendrá la implementación de este plan en la organización, constituyendo matriz de indicadores.

5. Enfoque y Alcance

El enfoque de este proyecto está relacionado en el planteamiento del Plan de Sucesión a puestos críticos como mecanismo de apoyo para las necesidades de relevos en puestos estratégicos, el cual se apoyará en una metodología con enfoque cualitativo y de tipo



Descriptivo con fundamentación documental ya que este de manera directa busca describir, profundizar, entender, medir las percepciones y las necesidades de sucesiones futuras y que se mantenga a largo plazo; por lo que realizaremos una recolección de datos en los diferentes puestos críticos, proporcional al número de empleados con el fin de adquirir la información necesaria que nos permita conocer la situación y poder crear un plan específico para lograr cambios puntuales y positivos; este proyecto se realizará enfocado a implementarse solo a la Universidad Iberoamericana (Unibe).

6. Justificación:

Definitivamente Unibe siempre está en constante desarrollo y día tras día demuestra interés por sus colaboradores, sin embargo, la pandemia nos dejó una gran lección de renovarnos, de cambios y de nuevas formas de crecer y adaptarnos; la presentación de un plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la organización. De igual forma salvaguardar la seguridad y armonía de sus colaboradores, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante.

El enfoque exclusivo en los procedimientos diarios, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión en los puestos críticos, puede debilitar el destino de la organización a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Implementar un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional en la organización debería ser la prioridad, puesto que esto se convierte en beneficioso para ambas partes (empleador – colaborador), porque impacta de manera directa en los siguientes indicadores: Aumento de la satisfacción, motivación, productividad en todas las áreas de la organización y provocará un impacto positivo en el desarrollo de las diferentes áreas.

Incorporar este Plan permitirá el desarrollo de colaboradores más involucradas y con mayor conocimiento en la organización, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha en un largo plazo; tener una constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y competencias de puestos, mejorando así el desempeño de la organización, y a su vez de los servicios ofrecidos; mejorará la reputación y con ella la percepción de una organización sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel, criticidad, y por supuesto tener mayor motivación de colaboradores y directivos claves tanto en el cumplimiento de los objetivo de la organización, como en su desarrollo y permanencia.

La idea es diseñar y desarrollar un plan que haga uso de sus mismos recursos internos de modo que no se pierda a una persona clave en la organización, ni de sus conocimientos y experiencias acumulado a través de los años, sino que sirva de apoyo y ayuda estando



dentro de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la organización siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.

Es importante entender que cuando los colaboradores se encuentran motivados, aplican sus conocimientos y desarrollan habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es aquí donde el desarrollo organizacional se tienen en cuenta para los diseños de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional y que resulten de acuerdo a los elementos y recursos personales en el trabajo, participación de la organización, para así generar actitudes mediante las cuales los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos, y muy importante fortalecer la integración del colaborador a la cultura organizacional lo que permitirá una mayor estabilidad laboral, al generar mejores cambios de trabajo, además fortalecer la identidad institucional.

Aprobación Coordinador Maestría		
Nombre	Firma	Fecha

Aprobación de Asesor/ Facilitador		
Nombre	Firma	Fecha

Anexo 3.

Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

“Propuesta Diseño e Implementación de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), durante el año 2023-2026.”

Investigadora: Alexandra Ramírez Duran

TÍTULO: Propuesta Diseño e Implementación de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), durante el año 2023-2026.

Le invito a participar en el proyecto de investigación:

Propuesta Diseño e Implementación de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), durante el año 2023-2026.”, debido a que usted es colaborador de la Universidad Iberoamericana-UNIBE. Esta investigación tiene como objetivo investigar e identificar el personal que cuenta con las competencias para desarrollarse en puestos claves, conocer las brechas de desarrollo, la percepción que tienen los colaboradores con relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, para de esta manera crear un plan de sucesión que promueva su crecimiento y establecer el nivel de impacto positivo que tendrá dicha implementación en la Universidad Iberoamericana.

La muestra o estudio incluirá un total de 215 participantes que son colaboradores de la Universidad Iberoamericana (UNIBE), los cuales se encuentran laborando actualmente.

Procedimientos: Si acepta participar, usted formará parte de una encuesta en línea que se realizará para identificar el personal con competencias que le permitirán desarrollarse en puestos claves y los elementos para su desarrollo.

Riesgos: No existen riesgos asociados a su participación en esta investigación.

Costos: Esta investigación no incurrirá en ningún costo o retribución por participar en la misma.

Beneficios: Este estudio va a beneficiar a la Universidad Iberoamericana (Unibe) ya que le permitirá conocer de manera directa y precisa los colaboradores con los que cuenta, que tienen las competencias necesarias para suceder puestos de relevancia y como apoyar para su desarrollo, además servirá de base para crear estrategias que contribuyan a la creación de un plan de sucesión a largo plazo, contar con la permanencia y uso de los colaboradores activos dentro de la institución, lo que traerá a su vez la satisfacción de los colaboradores.

Alternativas: Si opta por no participar en la investigación, se puede negar a la misma o retirarse en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas.

Compensación: No habrá ninguna compensación económica por su participación en este estudio.

Confidencialidad: La información registrada será confidencial y los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas, ni tampoco será identificada en la fase de publicación de los resultados.

Voluntariedad: La participación en esta investigación es voluntaria y se puede retirar en cualquier etapa de la investigación comunicándolo a los investigadores.

Complicaciones: No existen complicaciones asociadas a su participación en la investigación.

Derechos del participante: Recibirá una copia íntegra y escrita de este documento firmado.

Si usted requiere cualquier otra información adicional sobre su participación en este estudio o sobre sus derechos puede comunicarse con:

La Investigadora: Alexandra Ramírez Duran a.ramirez12@unibe.edu.do
proyectofinal@gmail.com (por crear)

Autoridad de la Institución: Rosa Cueto, Coordinadora CEI UNIBE | 809.689.4111 ext. 1198

Declaración de Consentimiento Informado Yo **Alexandra Ramírez Duran**, Matrícula 22-0732, **Declaro** haber leído y comprendido la información presentada en este documento y de haber aclarado todas mis dudas. Con esta declaración, otorgo mi consentimiento para participar en el proyecto de investigación "**Propuesta Diseño e Implementación de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), durante el año 2023-2026**".

Participante

Investigador

Anexo 4.

Carta Invitación A Participantes

Carta de invitación a participantes

¡Buenas tardes!!
Estimados Directores, Coordinadores,
Encargados y Colaboradores:

Luego de un cordial saludo y esperando todos se encuentren con bien, la presente es para solicitarles de su valioso tiempo a fin de que tomen unos minutos para llenar esta encuesta, la misma es para obtener información con el interés de desarrollar y presentar una Propuesta **de Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe)**; como parte de mi trabajo final de investigación para la Maestría de Dirección de Recursos Humanos y Retención de Talento.

Las respuestas serán utilizadas de manera **confidencial** para fines de estudio, conocimiento y diseño del mismo.

Nota: puede acceder por el link que esta abajo.

Click aqui: [N4wDBZECgB](#)

Agradeciendo de ante manos su importante colaboración,

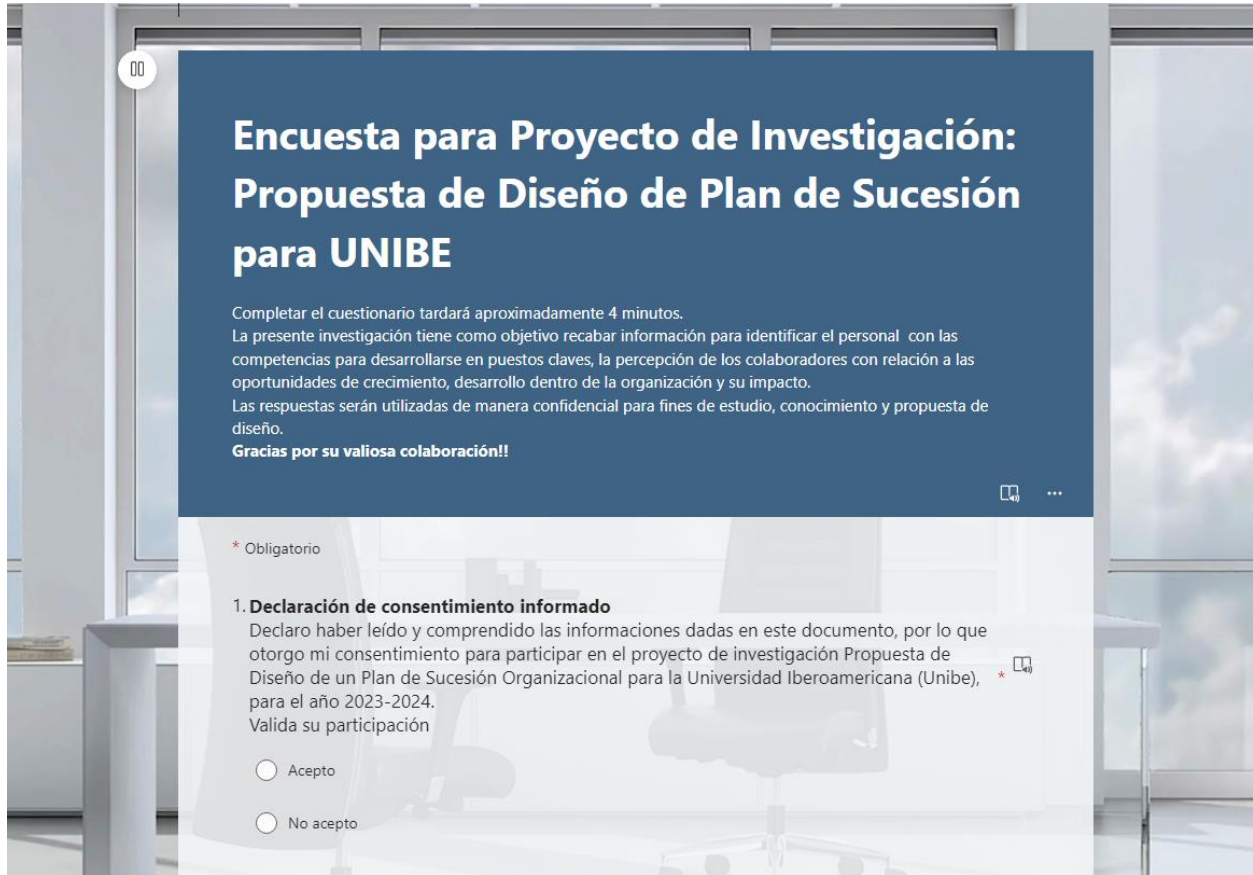
Les saludas,

Alexandra Ramirez Durán

Asistente Administrativa | Consejo Regente
Universidad Iberoamericana (UNIBE)
Tel.: (809) 689-4111, Ext.:1007, M. (829) 292-7276
Email: a.ramirez12@unibe.edu.do | www.unibe.edu.do
Av. Francia #129, Gazcue, Santo Domingo, R.D.
UNIBE | Leading Global Education

Anexo 5.

Encuesta (Google Form)



00

Encuesta para Proyecto de Investigación: Propuesta de Diseño de Plan de Sucesión para UNIBE

Completar el cuestionario tardará aproximadamente 4 minutos.
La presente investigación tiene como objetivo recabar información para identificar el personal con las competencias para desarrollarse en puestos claves, la percepción de los colaboradores con relación a las oportunidades de crecimiento, desarrollo dentro de la organización y su impacto.
Las respuestas serán utilizadas de manera confidencial para fines de estudio, conocimiento y propuesta de diseño.
Gracias por su valiosa colaboración!!

* Obligatorio

1. Declaración de consentimiento informado
Declaro haber leído y comprendido las informaciones dadas en este documento, por lo que otorgo mi consentimiento para participar en el proyecto de investigación Propuesta de Diseño de un Plan de Sucesión Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), * para el año 2023-2024.
Valida su participación

Acepto

No acepto

Link De Acceso Directo:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=n_Gg2S8xMkmavq8kIG6xhhTQpV8YIH1Ev_UYmL3ChDRUMFpWQU9ZMkiZQTISQVRMOFFIMTkwNlg1Vy4u

Anexo 6.

Resultados de Encuesta (formato Excel)

DIMENSIONES		PREGUNTAS	Puesto que desempeña				Puesto que desempeña				% total según respuesta		
		Repuestas	Director	Coordinador	Encargado	Otros	Director	Coordinador	Encargado	Otros			
DATOS ORGANIZACIONALES	¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?	Verbalmente	1%	3%	5%	6%	1	2	4	5	12	15%	
		Por escrito	19%	23%	9%	20%	15	18	7	16	56	70%	
		Web	0%	3%	1%	9%	0	2	1	7	10	13%	
		De casualidad	0%	0%	0%	1%	0	0	0	1	1	1%	
		Aún no las conoce	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	
		Otros	0%	0%	0%	1%	0	0	0	1	1	1%	
		¿Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la institución?	Si	18%	21%	11%	23%	14	17	9	18	58	73%
		No	3%	6%	4%	15%	2	5	3	12	22	28%	
		De la Organización	9%	8%	3%	9%	7	6	2	7	22	28%	
		De su área	0%	5%	3%	9%	0	4	2	7	13	16%	
	Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer verbalmente o escrito?	De su puesto de trabajo	0%	1%	4%	8%	0	1	3	6	10	13%	
		Todas las anteriores	11%	14%	6%	8%	9	11	5	6	31	39%	
		Ninguna de las anteriores	0%	0%	0%	5%	0	0	0	4	4	5%	
	¿Conoce las políticas de la organización?	Si	13%	19%	10%	14%	15	15	8	11	49	61%	
		No	1%	9%	5%	24%	1	7	4	19	31	39%	
	¿Considera que las funciones que usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente?	Si	18%	28%	11%	35%	14	22	9	28	73	91%	
		No	3%	0%	4%	3%	2	0	3	2	7	9%	
	¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación interna que se desarrolla en la	Excelente	1%	4%	3%	8%	1	3	2	6	12	15%	
		Buena	8%	13%	8%	19%	6	10	6	15	37	46%	

Link de Acceso Directo a Resultados de la Encuesta (formato Excel)

<https://unibedom->

[my.sharepoint.com/:x/g/personal/a_ramirez12_unibe_edu_do/EfO4Co2M6FZCvu_SNfniGQoBfqRT7oxRpgxsoCU26iOHiw?e=d3yN8E](https://unibedom-my.sharepoint.com/:x/g/personal/a_ramirez12_unibe_edu_do/EfO4Co2M6FZCvu_SNfniGQoBfqRT7oxRpgxsoCU26iOHiw?e=d3yN8E)

Anexo 7.

Entrevista Administrativa.

ENTREVISTA PARA DETERMINAR SITUACIÓN ACTUAL Y OPINIONES DIRIGIDO AL PERSONAL DE PUESTOS CLAVES DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (UNIBE)

Para la Propuesta de Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), durante el año 2023-2024.

Preguntas para la Entrevista:

1. ¿Considera usted importante el diseño de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional que permita una continuación exitosa y que contemple un relevo cualificado para Unibe?
2. ¿Conoce usted o tiene identificado el o colaboradores que cuenten con las competencias y habilidades para desarrollarse en puestos claves, específicamente el suyo?
3. ¿Tiene de alguna manera identificadas brechas que pudieran existir para desarrollo en las evaluaciones que promuevan su crecimiento?
4. ¿Cuáles son las fortalezas de Unibe, debilidades?
5. ¿Conoce usted de la percepción y el sentimiento que tienen los colaboradores con relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización?
6. Cree usted necesario la capacitación de los colaboradores en conocimiento, liderazgo, habilidades, etc.
7. ¿Cuál considera usted que sería el impacto de lograr implementar un plan de sucesión en la organización?
8. ¿Para usted se cumple los imperativos estratégicos de Unibe (misión, visión, valores)?
9. ¿Tiene usted claro cuáles son los puestos claves o críticos de Unibe?
10. Practica usted el liderazgo, ¿qué tipo de liderazgo practica? ¿Lo fomenta de alguna manera?
11. ¿Cuáles procesos llevan a cabo en la institución para identificar personas con alto potencial, alto desempeño y conocimiento técnico?
12. ¿Qué elementos de formación se utilizan para preparar a los candidatos relevos, a los equipos de trabajo y a los demás colegas de los sucesores?
13. ¿Tiene alguna pregunta o recomendación con relación al diseño de este Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional?

Anexo 8.

Aprobación Propuesta-Comité de Ética.



Aplicación Completa para Estudiantes

Código de Aplicación	ACECEI2023-25
Nombre del Estudiante #1	Alexandra Ramirez Duran
Matrícula del Estudiante #1	220732
Nombre del Proyecto de Investigación	Propuesta de Diseño e Implementación de Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), durante el periodo del año 2023-2026
CAMBIOS APROBADOS DÍA	Thursday, March 23, 2023
ESTADO DE LA APLICACIÓN	APROBADO