INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA

Plan de sucesión como parte de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias.

PRESENTAN:

Jhon Alejandro Restrepo Velez, Jennifer Patino Carvajal, Jennifer Nataly Reyes Cadena, Raquel Parra Duran y Silvia Eugenia Trejos Ledesma

SUPERVISOR:

Nelly Catalina Galvis Medina

BOGOTÁ, AGOSTO - DICIEMBRE DE 2020

**Tabla de Contenidos**

[Resumen. 3](#_Toc58677339)

[Introducción. 4](#_Toc58677340)

[Descripción del contexto general del tema. 4](#_Toc58677341)

[Planteamiento del problema 5](#_Toc58677342)

[Pregunta de investigación. 5](#_Toc58677343)

[Objetivo general. 5](#_Toc58677344)

[Objetivos específicos. 6](#_Toc58677345)

[Justificación. 6](#_Toc58677346)

[Marco de Referencia 7](#_Toc58677347)

[Marco conceptual 7](#_Toc58677348)

[Marco teórico 8](#_Toc58677349)

[Marco referencial 9](#_Toc58677350)

[Metodología 11](#_Toc58677351)

[Resultados 13](#_Toc58677352)

[Discusión 15](#_Toc58677353)

[Conclusiones 16](#_Toc58677354)

[Limitaciones 18](#_Toc58677355)

[Recomendaciones 18](#_Toc58677356)

[Sugerencias 19](#_Toc58677357)

[Referencias bibliográficas 20](#_Toc58677358)

[Anexos 24](#_Toc58677359)

[Anexo 1: Consentimiento informado 24](#_Toc58677360)

[Anexo 2: Formato encuesta aplicada 25](#_Toc58677361)

**Lista de tablas**

[Tabla 1 Procesos identificados con cargos críticos 14](#_Toc58677362)

[Tabla 2 Porcentaje de rotación voluntaria 2019-2020 15](#_Toc58677363)

**Lista de gráficas**

[Gráfica 1 Proporción de colaboradores por proceso en la empresa G.I. 14](#_Toc58677364)

[Gráfica 2 Identificación cargos críticos por proceso 14](#_Toc58677365)

# Resumen.

En la asertividad para tomar decisiones, se basa el desarrollo y avance de las organizaciones. Es por esto que tanto los directivos como accionistas, están en la obligación de crear estrategias que estén enfocadas en conservar la estabilidad de las compañías y de proyectar escenarios que anticipen el rumbo de las empresas en el futuro. Este proyecto tubo como misión realizar un plan de sucesión, nombrado como plan de talentos para la compañía G.I., guiados por el objetivo de identificar la necesidad de implementar planes de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias en una empresa, teniendo en cuenta la variable dependiente de rotación y como variable independiente las competencias de los trabajadores, siguiendo un método de estudio cuantitativo, descriptivo y transversal; cuyos resultados demostraron que los cargos críticos como los gerenciales son supremamente vulnerables a la rotación. Concluyendo que es necesario implementar el plan de sucesión en la empresa.

**Palabras clave:** planes de sucesión, gestión del desempeño, desarrollo del talento humano, competencias laborales, rotación de personal.

**Abstract**.

In the assertiveness to make decisions, the development and advancement of organizations is based. This is why both managers and shareholders are obliged to create strategies that are focused on preserving the stability of companies and project scenarios that anticipate the direction of companies in the future. The mission of this project was to carry out a succession plan, named as a talent plan for the GI company, guided by the objective of identifying the need to implement succession plans within the management and development of human talent by competencies in a company, having the dependent variable of rotation is taken into account and the competences of the workers as an independent variable, following a quantitative, descriptive and cross-sectional study method; the results of which demonstrated that critical positions such as managers are supremely vulnerable to turnover. Concluding that it is necessary to implement the succession plan in the company.

**Keywords**: succession plans, performance management, development of human talent, job skills, staff turnover.

# Introducción.

## Descripción del contexto general del tema.

En Colombia los planes de sucesión se realizan más que todo en empresas familiares “el control económico, financiero o administrativo es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil” (Actualícese, 2019, párrafo 2). De acuerdo con el informe de la SUPERSOCIEDADES, (2019) a corte 2018, de las 6.204 empresas que se analizaron, sólo el 39,60% tiene un plan de sucesión, pero el 60,40% restante no lo tiene aún. (Superintendencia de Sociedades, 2019).

En la asertividad para tomar decisiones, se basa el desarrollo y avance de las organizaciones. Y es por esto que tanto los directivos como accionistas, están en la obligación de crear estrategias que estén enfocadas en conservar la estabilidad de las compañías y de proyectar escenarios que anticipen el rumbo de las empresas en el futuro. “la planeación es quizás el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección de la misma”. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2010, p. 1)

Los planes de sucesión son una de las estrategias que se pueden implementar para garantizar la continuidad de cargos claves de la organización, con personas que ya hacen parte de ella; para esto, es importante conocer las competencias de los trabajadores, que en pocas palabras son la capacidad o habilidades que se adquieren con la experiencia, para desarrollar determinadas actividades, identificando así quienes pueden llegar a suplir cargos frágiles. Este plan de sucesión conlleva a organizar un plan integrado donde se evalué potencial sobre un plano de competencias, donde se puedan desarrollar posibles candidatos a nivel interno, para esto se habla de planes de carrera, planes de formación, equipos de alto rendimiento o coaching.

Los planes de sucesión aportan al crecimiento del personal interno y evita que la compañía en un futuro, presente problemas en departamentos vitales de la misma, hay otros beneficios que acompañan este tipo de planes, por ejemplo, tener en cuenta al personal en la estrategia de la organización, motivar al personal por medio de ascensos, disminuir la rotación y evitar la fuga de talento humano potencial para la compañía.

## Planteamiento del problema

El proyecto tuvo como misión identificar la necesidad existente en la empresa G.I. de implementar un plan de sucesión, la compañía maneja un nicho de mercado complejo ya que la mayoría de sus perfiles son del ámbito tecnológico, la situación de la compañía en el factor de la planeación del talento humano en las áreas como tecnología, comercial fidelización y los directivos, era complejo, ya que presentaban inconvenientes al momento de identificar que empleados potenciales podían remplazar esos cargos críticos en la organización, ante la confusión que simboliza un despido, la renuncia voluntaria o simplemente por presentarse la jubilación de los altos Directivos.

En síntesis, se presentaba la disyuntiva de la falta de un reemplazo en la misma compañía que tuviera el mismo manejo técnico, estratégico, entre otras competencias, afectando la planeación y ejecución de la estrategia corporativa, por ello se hizo necesario presentar un plan como sugerencia a la compañía G.I. donde se definan los pasos a seguir para aplicar el plan de talentos y apoyar efectivamente un proceso donde no se afecten los objetivos del negocio.

## Pregunta de investigación.

¿Cuál es la necesidad de implementar planes de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias en la empresa G.I. de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la rotación de su personal y los niveles individuales aptitudinales de sus empleados?

## Objetivo general.

Identificar la necesidad de implementar planes de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias en la empresa G.I. de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la variable dependiente de rotación y como variable independiente las competencias de los trabajadores.

## Objetivos específicos.

Conocer las necesidades que tiene la empresa G.I. con respecto a la implementación de los planes de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias.

Identificar los cargos críticos que impactan directamente los resultados del negocio y que generan un alto impacto con su retiro por el conocimiento y contactos estratégicos, cuyas competencias son difíciles de suplir con un remplazo.

Identificar que métodos usa la compañía para evitar la rotación del personal, y sugerir estrategias de retención y la puesta en marcha del plan de sucesión.

Proponer a la empresa G.I. la implementación de un plan de sucesión como aporte a su sistema gestión y desarrollo del talento humano por competencias.

## Justificación.

Como se indica en Montiel, Sandoval, Lilian & Tamayo. (2019), Es necesario conocer la importancia de presentar un plan de sucesión donde se utilicen modelos de competencia, basados en la estructuración del plan de talento humano, donde se puedan determinar los factores de comportamiento críticos, con el fin de establecer puntos claves, observando estrategias para un futuro éxito dentro de la organización.

El plan de sucesión debe estar enfocado en el personal que se requiere para cada área de la compañía, lo importante es analizar a qué le apunta la organización, lo que se pretende proyectar, es la elección de los mejores aspirantes al cargo. Garantizando que la empresa se prepare para afrontar la salida de algún empleado fundamental, y de esta forma asegurar la continuidad del proceso, sin que se afecten sus metas organizacionales, su visión y misión, entre otros aspectos. Por lo que se hace indispensable conocer los potenciales de cada empleado y así mismo ir articulando en cada área de trabajo a los colaboradores que podrían vincularse en el momento que fuese necesario a labores especializadas o incluso directivas, brindando estabilidad operativa, bienestar y estímulos a las personas que se esmeran en sus labores, ya que “perder en un momento determinado una posición clave y no contar con opciones para cubrir ese puesto afectaría el cumplimiento de los objetivos, el presupuesto y los planes establecidos. Además de las graves repercusiones que traería al negocio”, (Ayala, 2013, p. 14).

# Marco de Referencia

## Marco conceptual

Se tuvieron en cuenta conceptos como el de Administración de recursos humanos, Chiavenato, (2009), refiere que “es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores -como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”. (p. 9).

También se tocó el concepto know how, que es “el conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente”. (Kuehne-Nagel, 2019).

Por otro lado, otro de los conceptos por los que se guío la investigación, fue el de Rotación De Personal, para el que (Chiavenato, 2007; como se citó en Domínguez, 2015), se afirma que la rotación del personal se entiende “por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. (p.4).

Así mismo, el término Plan de Sucesión, que para (Alles, 2009; como se citó en Alberto y Rosales, 2015), “es el proceso mediante el que las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes, y aunque una posibilidad podría ser contratar personal nuevo, la experiencia ha demostrado que las empresas más exitosas son las que saben detectar y desarrollar el talento dentro de la propia organización”. (p.24).

Finalmente, las Competencias laborales, que de acuerdo con (Montmollin, 1984; como se citó en Díaz y Arancibia, 2011), son el "conjuntos estabilizados de saberes y savoirfaire (saber hacer), de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje" (p.208). En síntesis, las competencias laborales son esas habilidades adquiridas por una persona con la experiencia en la ejecución de una tarea determinada, que no se adquieren con una capacitación, sino con la puesta en práctica de la actividad específica.

## Marco teórico

Toda organización debe tener presente que su mejor recurso siempre será el capital humano, quien apoyará en el cumplimiento de las metas, sostenibilidad y continuidad a corto, mediano y largo plazo de la empresa; es por ello que se deben implementar estrategias que permitan fortalecer y motivar dicho capital y así disminuir la presencia de la rotación de personal.

Por este motivo el poder consolidar un Plan de sucesión teniendo en cuenta los cargos claves, permitirá a la empresa el poder dar continuidad a su quehacer sin generar traumatismos o retrocesos en sus procesos, a la hora de presentarse una eventualidad con la renuncia o ausencia de un funcionario en dichos cargos.

A continuación, se describen algunas teorías, que aportan fundamentos para la ejecución de un plan de sucesión en la organización:

Codina (2002) y Chiavenato (2009), concuerdan en manifestar que actualmente se han presentados grandes cambios en el entorno de las organizaciones, los cuales modifican los requisitos de la fuerza de trabajo y la actividad gerencial. (Ayala, 2013), por su parte, afirma que “las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión” (p. 19).

Desde otro punto de vista, para Da Silva, (2015), la sucesión “es un proceso que condiciona la continuidad de la empresa”, y cuando no existe, “se dificulta la toma adecuada de decisiones una vez que el líder se retira, lo que conlleva a que se puedan cometer errores por el sucesor si no está preparado para asumir los roles y responsabilidades”. (págs. 3-75).

Finalmente, se tuvo en consideración el Modelo por Competencias, y que mejor definición que la suministrada por (Campos y García, 2011; como se citó en Duarte, Pinilla y Sabogal, 2016), quienes definen al “modelo por competencias, como el conjunto de conductas laborales de alto rendimiento que la organización identifica como esenciales para cumplir con su misión y objetivos estratégicos, a través de las cuales se genera una ventaja competitiva en producto y servicio.” (p. 23).

## Marco referencial

Duarte, Pinilla y Sabogal, (2016), afirman en su investigación que, “por el conocimiento particular del negocio hace que sea fundamental la presencia de las personas que actualmente están ocupando los cargos críticos, puesto que en ellos está centralizada la experiencia y know how de la operación”. Con sus resultados reconocieron la falta de identificación de roles, funciones y responsabilidades. Y concluyen que en la compañía existe gran resistencia al cambio por parte de los directivos. (págs. 7-49).

Del mismo modo, el trabajo realizado por Otero y Taddei, (2018), deja en evidencia la necesidad de considerar las distintas dimensiones del desempeño competitivo, que en conjunto permiten explicar más adecuadamente el comportamiento de una empresa. (p.240). A su vez, Romano y Simões, (2014), proponen que, “el sucesor debe ir asumiendo gradualmente responsabilidades de decisión en la empresa, inicialmente de manera un poco más operacionales hasta estar capacitado para las decisiones estratégicas, proceso que se debe dar con el acompañamiento y orientación del sucedido”. (p.138).

Más adelante, Mejía y Jáuregui, (2020), proponen la implementación del coaching como un avance en la forma de concebir la administración contemporánea, para lograr comprender líneas de carrera, planes de sucesión y posibilidades de crecimiento para desarrollar mejor el potencial de los colaboradores. (p.23).

Igualmente, según Cárdenas, (2018), “El plan de sucesión de cargos claves es importante para la empresa, para llegar a mantener una estabilidad en la compañía, tomando modelos como los de SPENCER & SPENCER con el fin de lograr una eficacia en las competencias”. (p. 120). Más adelante, Ferreira, Rituay, Campos y Oliveira, (2019), aplicando como instrumento en cinco colaboradores la matriz Nine Box, la cual sirve de metodología de evaluación, de necesidades para acciones de desarrollo a ser tomadas en un plan de sucesiones, identificando aquellos potenciales líderes que realmente harán la diferencia, concluyendo que la misma “mostró eficiencia y eficacia en el proceso de sucesión de personas, promoviendo el mérito y cualificación.” (Ferreira, Rituay, Campos y Oliveira, 2019).

En otras palabras, se puede obtener una clara ejemplificación de la necesidad de implementar un plan de sucesión en las empresas, para garantizar la continuidad de un cargo crítico, analizando a Castro, (2016), cuya investigación se llevó a cabo en 3 fases de la siguiente forma:

En primer lugar se inició con la evaluación de cargos críticos, el siguiente plan consistió en definir las líneas de sucesión en las cuales se describía en qué posición se encontraban los colaboradores que podían pasar a las funciones de cargos críticos, encontrando así que para los cargos de Jefes de operación de área húmeda, de 5 empleados con el perfil solicitado solo 1 contaba con la capacidad para pasar al cargo de forma inmediata, para el cargo de Jefe de Operación seca de 5 empleados evaluados solo 1 pasaría, para el cargo de jefe de área de mantenimiento eléctrico de 4 empleados evaluados solo 1 pasaría, para el cargo de Jefe de mantenimiento mecánico de 3 que cumplen el perfil no tendrían con quien suplir el cargo de forma inmediata así mismo para el cargo de ingeniero de procesos metalúrgicos; la tercera fase se enfocaba en las personas que cumplían el perfil pero no pasaban de forma inmediata al cargo, sino que pasarían a una línea de desarrollo donde podrían desempeñarse en cargos en los que podrían prepararse para ser ascendidos a las Jefaturas. (Castro, 2016).

También es importante conocer las interpretaciones finales del análisis del Country Manager, en las que Salvador Ibáñez, (2015), indica que, “la implantación de adecuados planes de sucesión para los puestos clave se ha convertido en un factor de éxito de las organizaciones, tanto que el 98% de las empresas Top Employers, lo ha implementado para los puestos críticos”. (p.16).

Por consiguiente, para que un plan de sucesión tenga éxito se necesita del compromiso de los colaboradores involucrados el mismo, sin embargo, De Luis, (2015), resalta que la falta de compromiso de los empleados es el mayor desafío al que se enfrentan las compañías en la gestión del talento humano. De acuerdo al Informe Anual de Global Human Capital Trends (2015), en el que participaron 3.300 responsables de RR.HH. de 106 países, en el que sobresale con 86%, “las cuestiones asociadas al liderazgo y la falta de programas de sucesión adecuados. Un desafío que se ve acusado al comprobar cómo sólo el 6% de los encuestados considera que sus compañías están preparadas para él”. (Global Human Capital Trends, 2015).

# Metodología

Se llevó a cabo estudio de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal, que “exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado”. (Rojas, 2015, p. 7).

Con el fin de identificar la necesidad de implementar planes de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias en la empresa G.I. de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la variable dependiente de rotación y como variable independiente las competencias de los trabajadores, se inició la selección de la población, teniendo en cuenta que fueran líderes o directores de proceso, quedando con muestra conformada por 7 colaboradores, con un rango de edad entre los 36 y 48 años; todos con formación profesional; 6 de ellos especialistas en gerencia de proyectos, gerencia en mercados globales, alta gerencia y desarrollo organizacional, y 2 con maestrías en gerencia de proyectos y marketing on-line y comercio electrónico; quienes cuentan con un tiempo en la empresa que oscila entre 1 y 15 años de antigüedad.

Seguidamente, se diligenciaron los consentimientos informados (ver anexo 1) y con la técnica de aplicación de instrumentos psicológicos, se empleó el uso de una encuesta de elaboración propia con una escala tipo Likert, en la cual debían ubicar en que escala se encontraba cada colaborador, dentro de los criterios: crítico, clave, experto y soporte, con el fin de identificar los cargos críticos, que impactan directamente los resultados del negocio y que generan un alto impacto con su retiro por el conocimiento y contactos estratégicos, cuyas competencias son difíciles de suplir con un remplazo.

Se obtuvo por parte del área de talento humano, la información relacionada con la rotación de personal de los años 2019 y 2020. Posteriormente se procedió a la organización y sistematización de los datos obtenidos con el uso de hojas de cálculo de Microsoft Excel, para finalizar con el análisis de los hallazgos, y dar a conocer las conclusiones, sugerir estrategias de retención y la puesta en marcha del plan de sucesión.

La investigación se rigió por las siguientes Consideraciones éticas:

Se siguieron los parámetros establecidos en el de la Resolución 8430 de 1993, “Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.” y la Ley 1090 de 2006. “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.”

Se solicitó por escrito autorización al Director Ejecutivo de la compañía, para llevar a cabo la investigación con sus colaboradores.

Se explicó a los participantes el propósito del estudio, solicitando el mayor grado de sinceridad al contestar la encuesta, garantizando su anonimato y confidencialidad, quienes firmaron consentimiento informado.

Se adquirió el compromiso de hacer entrega de los resultados de la investigación al Director Ejecutivo, para su conocimiento y toma de decisiones de acuerdo con los resultados obtenidos.

# Resultados

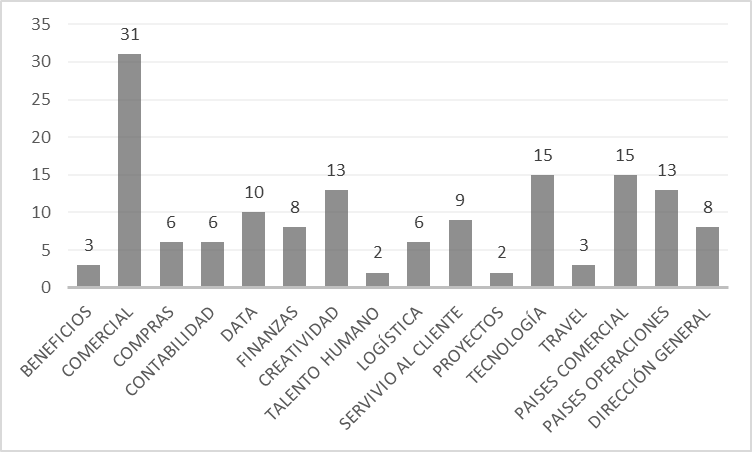
Con base en el objetivo general de la investigación, cuyo fin era el de identificar la necesidad de implementar planes de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias en la empresa G.I. de la ciudad de Medellín, a continuación, se presentan los resultados luego del análisis de los datos cuantitativos, obtenidos con la aplicación del instrumento, describiendo “los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable” (Hernández, Fernández, y Baptista, (2014).:

La muestra quedó conformada por 7 colaboradores, quienes ostentan los cargos de Coordinador de talento humano, CFO (chief financial officer) Director financiero, COO (chief operating officer) Director de operaciones, CEO (chief executive officer) Director ejecutivo, Director nuevos negocios, Director de tecnología y CMO (Chief marketing officer) Director de marketing, en los que se empleó encuesta de elaboración propia con el propósito de identificar los cargos críticos de la empresa (ver anexo 2).

En la gráfica 1, se observa el número de colaboradores que maneja la empresa G.I. por procesos en la actualidad, observando un total de 150 colaboradores distribuidos en 16 procesos.

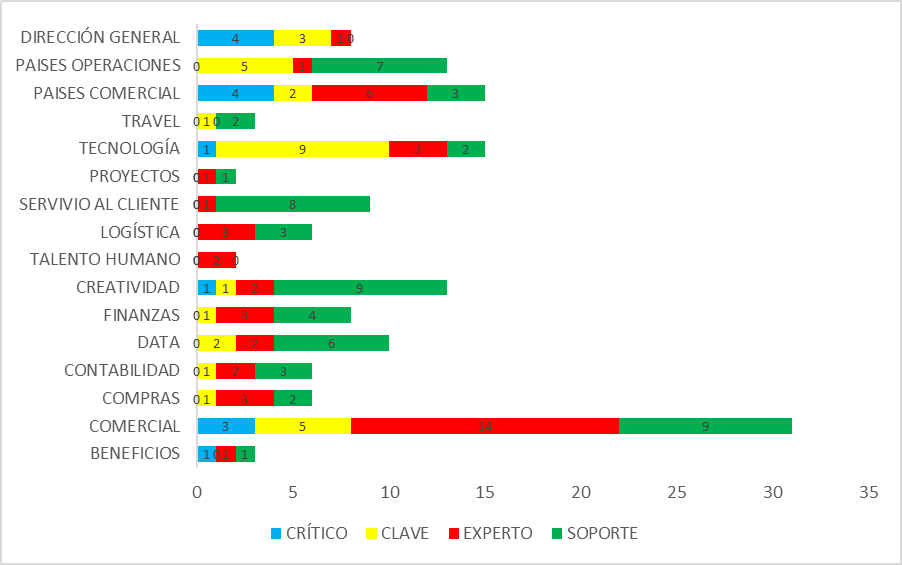
En la gráfica 2 se observa el número de cargos críticos por proceso, identificando que el mayor porcentaje se encuentra en los procesos de: Dirección general y Países comerciales con un total de 4 cargos críticos equivalentes al 29%, seguidos por el proceso de comercial con 3 cargos críticos y un 21%, y con un 7% los procesos de beneficios cuenta, creatividad y tecnología con 1 cargo crítico respectivamente.

Gráfica 1 Proporción de colaboradores por proceso en la empresa G.I.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 2 Identificación cargos críticos por proceso



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de la encuesta la empresa contaba con 14 cargos críticos equivalentes al 21% del total del personal, identificando principalmente los cargos de Dirección general y Gerencia comercial, dejando en evidencia la necesidad de implementar un plan de sucesión (ver tabla 1).

Tabla 1 Procesos identificados con cargos críticos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cargo** | **Proceso** | **País** |
| CEO Director ejecutivo | Dirección general | Colombia |
| CTO Director de tecnología | Dirección general | Colombia |
| CMO Director de marketing | Dirección general | Colombia |
| CCO Director de comunicaciones | Dirección general | Colombia |
| Coordinador de producto | Beneficios | Colombia |
| Coordinador nuevos negocios | Comercial | Colombia |
| Coordinador comercial | Comercial | Colombia |
| Gerente comercial | Comercial | Colombia |
| Coordinador de planeación | Creatividad | Colombia |
| Arquitecto de soluciones | Tecnología | Colombia |
| Gerente comercial | Países comercial | Chile |
| Gerente comercial | Países comercial | Ecuador |
| Gerente comercial | Países comercial | México |
| Gerente comercial CAM | Países comercial | Costa rica |

Fuente: elaboración propia

El equipo investigador, obtuvo información de la rotación del personal de la empresa G.I. de los años 2019-2020, observando que para el periodo de enero a septiembre del año 2019 el total de la rotación voluntaria fue de un 36.2% y para el mismo periodo del año 2020 la rotación del personal por motivación voluntaria fue de un 10.67%, identificando que el cargo crítico más afectado es el de Gerente Comercial con una rotación del 0.79% en el 2019 y 0.67% en el 2020 (ver Tabla 2).

Tabla 2 Porcentaje de rotación voluntaria 2019-2020

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **Número de empleados** | **Porcentaje de rotación voluntaria** | **Rotación cargos críticos** |
| 2019 | 127 | 36.22% | 0.79% |
| 2020 | 150 | 10.67% | 0.67% |

Fuente: elaboración propia

# Discusión

Desde el inicio de la investigación se mantuvo el interés de identificar la necesidad de cómo implementar planes de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias en una empresa, de igual manera se tuvieron en cuenta las variables de rotación de los trabajadores según su competencia, se alcanzó a identificar una muestra de 7 colaboradores, también se catalogaron 16 procesos, de los cuales, los cargos con mayor grado de criticidad fueron los de Dirección general y Gerencia comercial, reflejando la necesidad de implementar el plan de sucesión para así generar mayor seguridad y dinamismo al momento de hacer rotación en estos cargos de la empresa.

En tal sentido, los resultados de la investigación son coherentes con lo planteado por Da Silva, (2015), y teniendo en cuenta que dichos resultados reflejan que el 21% de los cargos son críticos, se concluye que, si no se implementa un plan de sucesión bien estructurado, se podrán generar falencias en la empresa, considerando que estos cargos son los que más movimientos arrojaron en el transcurso del año.

Así mismo, se encontraron coincidencias con Duarte, Pinilla y Sabogal (2016), sobre la importancia de un plan de sucesión bajo el modelo de competencias para cargos críticos, reforzando los resultados arrojados en la investigación, donde se observó que la mayoría de los cargos generaron un porcentaje en la rotación de los empleados.

De igual manera, se tuvo presente lo que Castro (2016), explica en su investigación sobre las 3 fases, ya que esto no se había implementado en la empresa G. I, donde presenta las etapas de selección y clasificación para la sucesión de los cargos críticos o estratégicos, donde se realiza la evaluación los empleados que tiene el perfil del cargo a desempeñar, capacitando y orientando gradualmente para preparar de esta forma a los empleados sin generar traumatismos y conflictos al momento de desempeñar su trabajo.

Teniendo en cuanta todo lo expuesto anteriormente, se pudieron identificar algunas falencias en la empresa, motivos por los que se sugirió iniciar la implementación de el plan de sucesión en cargos estratégicos de la empresa, ya que, de los 16 procesos, 5 eran críticos, evidenciando con mayor afectación el de Gerente comercial.

Se confirmó la necesidad de generar las capacitaciones por competencias a los empleados, realizando las evaluaciones respectivas a los perfiles que se postulan a laborar no solo evaluando el manejo de temas en momentos críticos individualmente sino también al momento del manejo grupal fortaleciendo así las potencialidades de los empleados cuando se presenten las rotaciones en cargos estratégicos, todo esto con base a los datos obtenidos con relación a la rotación en el periodo de enero a septiembre del año 2019 el total de la rotación voluntaria fue de un 36.2% y para el mismo periodo del año 2020 la rotación del personal por motivación voluntaria fue de un 10.67%, identificando que el cargo crítico más afectado es el de Gerente Comercial con una rotación del 0.79% en el 2019 y 0.67% en el 2020.

# Conclusiones

De acuerdo con lo evidenciado en el desarrollo de la investigación, en la que el equipo investigador, buscó identificar la necesidad de implementar un plan de sucesión como parte de la gestión y desarrollo del talento humano de la empresa G.I., siendo este su objetivo principal, con el propósito de brindar una propuesta que pudiese ser tomada como opción en la organización para ser implementada a futuro con sus colaboradores, se concluyó que:

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema inicial, se tomó como muestra al personal de la empresa G.I, con cargos directivos o críticos, para quienes se identificó la necesidad de poner en marcha un plan de sucesión, debido a lo sensible que pueden ser sus funciones, y que llegado el caso de interrumpirlas o no realizaras de manera exitosa, ocasionarían consecuencias negativas y transcendentales en el correcto funcionamiento gerencial de empresa, información que se confirmó con los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

Por otra parte, se obtuvo del área de talento humano, información importante acerca de la rotación del personal siendo este un objetivo de la investigación, donde los indicadores no mostraron cifras alarmantes, evidenciando que la rotación voluntaria en el año 2020 disminuyó en comparación con el año 2019, aunque no se pudieron establecer las razones, es posible que se deba a la situación por la que se encontraba pasando el mundo laboral a raíz de la pandemia del COVID-19.

Finalmente, se concluyó que era de vital importancia sugerir a la empresa la implementación del plan de sucesión dentro de la gestión y desarrollo del talento humano por competencias, para asegurar el correcto funcionamiento gerencial y administrativo de la compañía, debido a su notoria necesidad, reflejada en el análisis de los resultados, y debido a que no se identificaron estrategias de retención por parte de la compañía, se sugirió incluirlas en el plan de sucesión para evitar la rotación de su personal, lo que puede tomarse como fortaleza para el futuro de la empresa G.I.

# Limitaciones

Las principales limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación fueron que la información con la que se estructuro el proyecto fue la suministrada por la empresa, sin embargo hubo información que por confidencialidad no fue compartida; por políticas de confidencialidad algunos datos de la compañía que si fueron compartidos no pudieron ser revelados en el proyecto; la compañía no contaba con estructura de cargos, el organigrama se encontraba desactualizado, no tenía una escala salarial que identificara la jerarquía en la compañía; no presentaban perfiles de cargo actualizados y no contaban con pruebas psicológicas para evaluar el liderazgo (Cargos Críticos).

Por otra parte, algunos líderes no estaban de acuerdo con el plan de sucesión, ya que se sentían en riesgo; parte de la estrategia con los cargos críticos y claves identificados, es realizar plan de formación especializado, reconocimientos en dinero o incluso subir salarios, se requería la evaluación del área financiera y la Dirección general, por lo tanto quedó sujeto a la autorización para incluirlo en el presupuesto del 2021; la continuación del proyecto en su implementación para el futuro quedó bajo la decisión de la Dirección general.

# Recomendaciones

Se recomendó a la compañía la implementación del plan de sucesión, no sin antes actualizar perfiles, organigrama y realizar una política salarial que se ajuste a la jerarquía de la compañía, al no existir una identificada se debe crear una, esto con el fin de darle un mejor orden al proyecto y que pueda ser ejecutado evitando los mayores vacíos posibles.

Los planes de sucesión deben de ser tomados como una de las bases más importantes en el proceso de selección pues este favorece al sostenimiento y prolongación de la información y los procesos en la compañía.

El área de Talento Humano, que será la encargada de hacer realidad el proyecto al interior de la compañía debería de tener claro lo que significan los planes de sucesión dentro de la compañía, tener un muy buen conocimiento de los empleados, sus funciones y el talento que cada uno posee para ir identificando planes de desarrollo e ir avanzando en potencializar ese talento. Y finalmente la Coordinación de talento Humano debería de manifestar a la Dirección General la importancia del plan de sucesión en la compañía y los beneficios que trae para la continuación de la información, de los procesos y del negocio en el mercado.

## Sugerencias

Se debe sensibilizar al Director general, o a quien haga sus veces, sobre la importancia del proyecto, para que la ejecución de este tenga la libertad que requiere en términos de acceso a la información.

# Referencias bibliográficas

Actualícese. (27 de diciembre de 2019), Empresas familiares en Colombia: 60 % no tienen plan de sucesión. *Actualícese*. Recuperado de: https://actualicese.com/empresas-familiares-en-colombia-60-no-tienen-plan-de-sucesion/.

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.* Capítulo 4. Argentina: Ediciones Granica S.A. (1º ed.). En Alberto, J. y Rosales, S. (2015). *Plan de sucesión como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano de la empresa alimentos rápidos y económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de santa tecla.* (Tesis de Pregrado). Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. Recuperado de: http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9372/1/ARYES%202016.pdf#page=15&zoom=100,148,152.

Ayala, J. (2013a). *Diseño de un Plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf.

Ayala, J. (2013b). *Diseño de un Plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf.

Campos, R y García, D. (2011). *Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para continuidad de la empresa familiar. Caso: Tecnillantas Campos EIRL. Encuentro científico internacional.* Revista ECIPERU. En Duarte, E., Pinilla, L. y Sabogal, L. (2016a), *Plan de sucesión bajo un modelo de competencias en cargos de gerente general, director administrativo y director proyectos as/net, estrategia de continuidad del negocio.* (Tesis para optar por el título de Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003529.pdf.

Cárdenas (2018), *Diseño de un plan de secesión para cargos claves basados en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la empresa XYZ.* (Tesis de maestría). Universidad autónoma de occidente, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de: https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10596/5/T08258.pdf.

Castro, M. (2016), *Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria*, (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V. (8° ed.). Recuperado de https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V. (8° ed.). En Domínguez, K. (2015), *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.S.* (Tesis de maestría en administración MBA). Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado de: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\_MBA\_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. (3ª ed.). Recuperado de https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf.

Codina, A. (2002). *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* Infomed, portal de la red de salud de Cuba. Recuperado el 23 de octubre de 2020 de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/doc\_6.doc.

Da Silva, S. (2015). *La Sucesión en la Empresa Familiar.* Universidad de Oviedo. Recuperado el 28 de enero de 2019, de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM\_SaradaSilvaFl%C3%B3rez.pdf.

De Luis, M. (2015). Compromiso, liderazgo y formación, los mayores desafíos para las empresas. *Capital humano*. *28*(299), 48–52. Recuperado de: http://eds.a.ebscohost.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ef6c67a0-7f95-452d-91a9-f6a5c7a9a88c%40sdc-v-sessmgr03.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2010), *Plan de Sucesión, Boletín Gobierno Corporativo Otoño 2010*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf.

Duarte, E., Pinilla, L. y Sabogal, L. (2016b), *Plan de sucesión bajo un modelo de competencias en cargos de gerente general, director administrativo y director proyectos as/net, estrategia de continuidad del negocio.* (Tesis para optar por el título de Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003529.pdf.

Ferreira, C., Rituay, P., Campos, J. y De Oliveira, M. (2019), Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *25*(4), 209-219.Recuperado de: https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28062322017/html/index.html.

Global Human Capital Trends. (2015). *Leading in the new world of work.* Deloitte. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Análisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la Investigación. 6*, 170-191. México: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.freelibros.me/metodologia-de-la-investigacion/metodologia-de-la-investigacion-5ta-edicion-roberto-hernandez-sampieri

Ibáñez, S. (2015). Del plan de sucesión a la gestión de carrera en toda la organización. *Capital Humano, 28*(297), 16. Recuperado de: http://eds.a.ebscohost.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=b4113494-96c0-496a-9381-f3988e24e037%40sdc-v-sessmgr01.

Kuehne+Nagel, S.A. DE C.V. (2019). *¿Cuál será la utilización que se le dé a sus datos personales?* Ciudad de México, México, recuperado de: http://mx.kuehne-nagel.com/en\_gb/footer-links/legal-notice/aviso-de-privacidad-integral/#:~:text=-%20Know-How%3B%20(del,est%C3%A1n%20protegidos%20por%20una%20patente.

Mejía, C. y Jáuregui, K (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. Universidad & Empresa, 22(39),1-26. Recuperado de: https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187263918005/187263918005.pdf.

Montiel, P, Sandoval, N., Lilian, M. & Tamayo, A. (2019). La sucesión: permanencia de las empresas en el tiempo. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, *3*(29), 114-121. https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol3iss29.2019pp114-121.

Montmollin, M. (1984). *L’intelligence de la tâche: Eléments d’ergonomie cognitive*. Berna: Peter Lang. En Levy-Lcboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000. En Díaz, R. y Arancibia, V. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. Psykhe, 11(2). 207-214. Recuperado de: http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433/412.

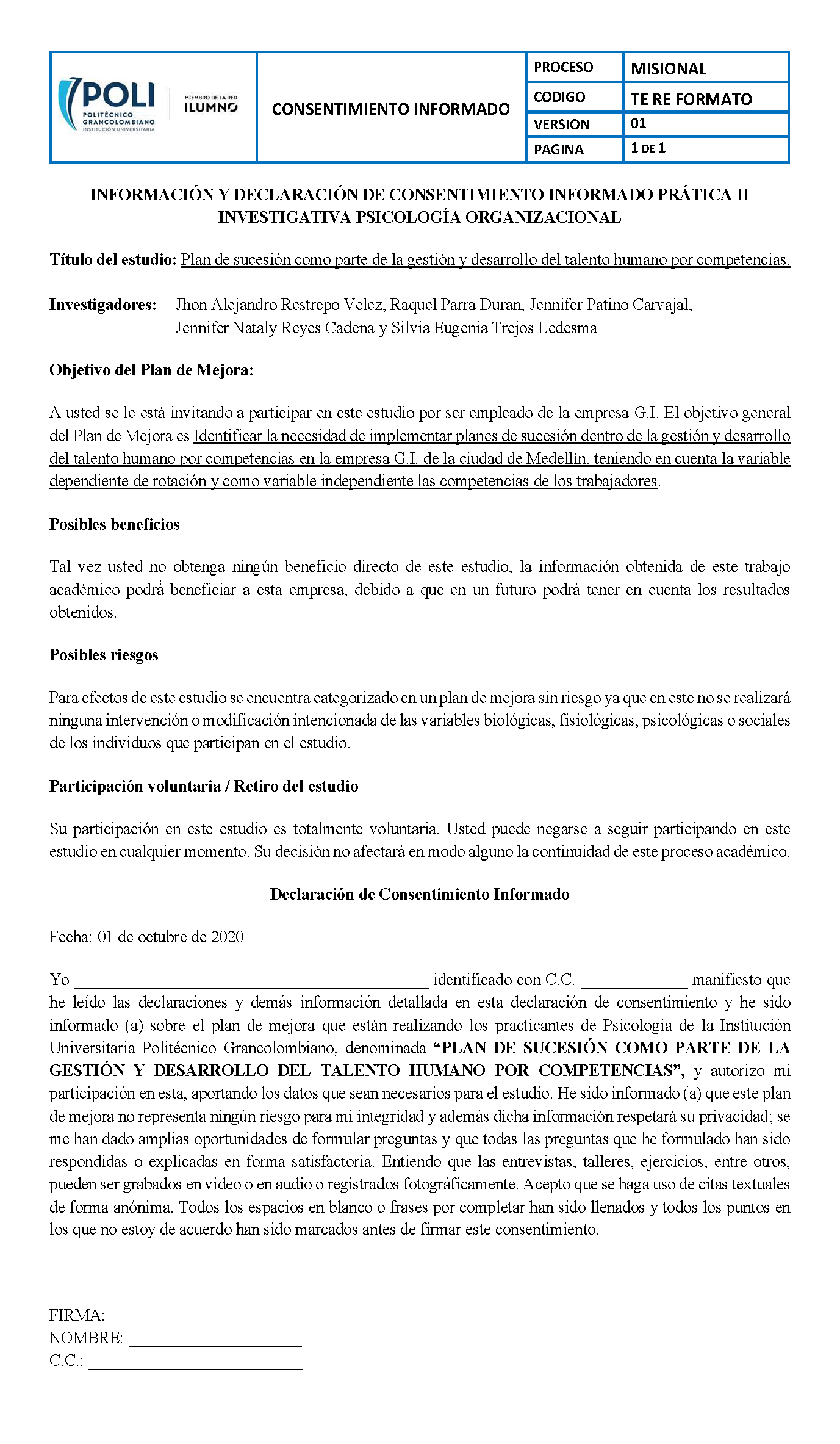
Otero, S. y Taddei, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia, 43*(4), 236-241. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33957240003.

Romano, A. y Simões, J. (2014). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte aplicación de la investigación-acción, *revista de investigación académica.17* (31-32), 121-143.

Superintendencia de Sociedades. (2019), *Indicadores de gobierno corporativo de empresas de capital cerrado corte 2018*. Bogotá, Colombia, 2019. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2019/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf.

# Anexos

## Anexo 1: Consentimiento informado



## Anexo 2: Formato encuesta aplicada

