



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO**

DE INGIENIERA(O) COMERCIAL

TÍTULO DEL PROYECTO

**ESTUDIO DEL PLAN DE SUCESIÓN, Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA
OPERATIVA DEL HÍPER MARKET MI COMISARIATO DE LA
EMPRESA CORPORACIÓN EL ROSADO DE LA CIUDAD DE
MILAGRO**

AUTORES:

GARCÍA BONILLA JADIRA DEL CARMEN

GUEVARA ARÉVALO JOSÉ PATRICIO

MILAGRO, NOVIEMBRE DEL 2013

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Sra. García Bonilla Jadira del Carmen y el Sr. Guevara Arévalo José Patricio, para optar por el título de ingenieros comerciales y que acepto las tutorías de los estudiantes, durante la etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 18 días del mes de Noviembre del 2013

Dr. Walter Loor Briones

DECLARACIÓN DE LA TUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el consejo directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra auditoria, no contiene material escrito por otra persona, salvo al referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 18 días del mes de Noviembre del 2013

García Bonilla Jadira del Carmen

C.I. 0919878256

Guevara Arévalo José Patricio

C.I. 120710700-2

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA.....	[]
DEFENSA ORAL.....	[]
TOTAL.....	[]
EQUIVALENTE.....	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo primeramente a dios que da luz y guía cada uno de mis pasos, luego a mis padres y aunque uno de ellos no está conmigo sé que de donde quiera que este me cuida y me apoya, ambos de manera incondicional en todos y cada uno de los momentos de toda mi vida, también dedico este logro a mi esposo y a mis hijas que gracias a su ayuda y su constancia para darme fuerzas para seguir adelante en toda mi vida universitaria, lo cual me ha permitido el logro de ser una profesional, y junto a cada uno de ellos lograr todas mis aspiraciones.

García Bonilla Jadira del Carmen

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico primeramente a Dios, por guiarme siempre en el camino correcto y dándome fuerzas para seguir adelante, a mi familia que gracias a ellos pude lograr terminar mi carrera por su apoyo incondicional constante para luchar por mis metas y objetivos. A mi mamá Patricia, mi papá Jorge por ofrecerme los recursos necesarios y hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor permanentemente y a mis hermanos Leonardo, Jahaira y Roberto por estar siempre a mi lado apañándome y acompañándome siempre.

Y a todas las personas que en algún momento estuvieron conmigo brindándome su apoyo y me supieron aconsejar profesionalmente y en especial a mi novia Blanca.

José Patricio Guevara Arévalo

AGRADECIMIENTO

Primeramente damos gracias a Dios, por estar siempre con nosotros y ser guía en cada instante de nuestras vidas, luego a nuestros padres por inculcarnos principios y valores para poder ser una persona de bien por su confianza y apoyo incondicional. A nuestros maestros por compartir sus conocimientos, por su paciencia y sus consejos gracias a ellos hemos logrado culminar nuestros estudios universitarios con satisfacción y amor hacia nuestra carrera. A nuestros compañeros y amigos que estuvieron en todos estos años compartiendo el aula de clases y supieron ser un apoyo en todos esos momentos difíciles y también de alegría.

A nuestro tutor por la ayuda y la guía prestada durante el tiempo de duración de la tesis de grado.

García Bonilla Jadira del Carmen

José Patricio Guevara Arévalo

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Doctor.

Rector de la universidad estatal de milagro

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la cesión de derecho del autor del trabajo realizado como requisito previo a la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Modelo de ascenso laboral interno y desempeño laboral de los empleados del área operativa del Híper Market de la empresa Corporación ‘‘El Rosado’’ de la Ciudad de Milagro” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 18 días del mes de Noviembre del 2013

García Bonilla Jadira del Carmen

C.I. 0919878256

Guevara Arévalo José Patricio

C.I 120710700-2

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE LA TUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del problema	5
1.1.5 Determinación del tema.....	5
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.1 Justificación de la investigación	6
CAPÍTULO II	7
MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	8
2.1.3 Fundamentación	13

2.2 MARCO CONCEPTUAL	40
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	44
2.3.1 Hipótesis general	44
2.3.2 Hipótesis particulares.....	44
2.3.3 Declaración de las variables	45
Cuadro 1	45
2.3.4 Operacionalización de las variables	46
Cuadro 2	46
CAPITULO III	47
MARCO METODOLOGICO	47
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	47
Diseño de la investigación.....	48
3.2 POBLACION Y MUESTRA.....	48
3.2.1 Características de la población.....	48
3.2.2 Delimitación de la población.....	48
3.2.3 Tipo de muestra	48
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	48
3.2.5 Proceso de selección	48
3.3 METODOS Y TECNICAS	49
3.3.1 Método teórico	49
3.3.2 Métodos empíricos	49
3.3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	49
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	49
CAPITULO IV.....	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	50
4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.	71
4.3 RESULTADOS	72
4.4 VERIFICACION DE HIPÓTESIS.....	74
CAPITULÓ V	75
PROPUESTA.....	75
5.1 TEMA	75
5.2 FUNDAMENTACION.....	75
5.3 JUSTIFICACION.....	76

5.4 OBJETIVOS	77
5.4.1 objetivo general de la propuesta	77
5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	77
5.5 UBICACIÓN	77
5.6 FACTIBILIDAD	78
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	79
5.7.1 actividades.....	98
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero	102
5.7.3 Impacto	102
5.7.4 Cronograma de Trabajo.....	103
5.7.5 lineamiento para evaluar de la propuesta	104
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	110

NDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Declaración de las variables.....	45
Cuadro 2.	
Operacionalización de las variables.....	46
Cuadro 3:	
Resultado de la pregunta # 1 de la encuesta.....	50
Cuadro 4:	
Resultado de la pregunta # 2 de la encuesta.....	51
Cuadro 5:	
Resultado de la pregunta # 3 de la encuesta.....	52
Cuadro 6:	
Resultado de la pregunta # 4 de la encuesta.....	53
Cuadro 7:	
Resultado de la pregunta # 5 de la encuesta.....	54
Cuadro 8:	
Resultado de la pregunta # 6 de la encuesta.....	55
Cuadro 9:	
Resultados de la pregunta # 7 de la encuesta.....	56
Cuadro 10:	
Resultados de la pregunta # 8 de la encuesta.....	57
Cuadro 11:	
Resultados de la pregunta # 9 de la encuesta.....	58

Cuadro 12:	
Resultados de la pregunta #10 de la encuesta.....	59
Cuadro 13:	
Resultados de la pregunta #11 de la encuesta.....	60
ENCUESTAS A LOS GERENTES	
Cuadro 14:	
Resultados de la pregunta #1 de la encuesta.....	61
Cuadro 15:	
Resultados de la pregunta #2 de la encuesta.....	62
Cuadro 16:	
Resultados de la pregunta #3 de la encuesta.....	63
Cuadro 17:	
Resultado de la pregunta # 4 de la encuesta.....	64
Cuadro 18:	
Resultado de la pregunta # 5 de la encuesta.....	65
Cuadro 19:	
Resultado de la pregunta # 6 de la encuesta.....	66
Cuadro 20:	
Resultado de la pregunta # 7 de la encuesta.....	67
Cuadro 21:	
Guía de Observación.....	70
Cuadro 22:	
Verificación De Hipótesis.....	75

Cuadro 23:	
Diseño del Proceso.....	80
Cuadro 24:	
Proceso de Evaluación Aspectos a evaluar	89
Cuadro 25:	
Aspectos Observados en la Entrevista.....	91
Cuadro 26:	
Valoración de los Aspectos Observados Durante la Entrevista.....	92
Cuadro 27:	
Proceso de Selección para Ascensos.....	92
Cuadro 28:	
Recursos, Análisis Financiero.....	103
Cuadro 29.	
Acciones para la Aplicación del Modelo.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #150

Figura 2:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #2.....51

Figura 3:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #3.....52

Figura 4:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #4.....53

Figura 5:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #5.....54

Figura 6:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #6.....55

Figura 7:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #7.....56

Figura 8:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta # 8.....57

Figura 9:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta # 9.....58

Figura 10:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta # 10.....59

Figura 11:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta # 11.....60

Encuestas a los Gerentes

Figura 12:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #1.....61

Figura 13:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #2.....62

Figura 14:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #3.....63

Figura 15:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #4.....64

Figura 16:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #5.....65

Figura 17:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #6.....66

Figura 18:

Grafico ilustrativo de la respuesta pregunta #7.....67

Figura 19.

Croquis Híper Market “MI Comisariato”.....79

Figura 20.

Organigrama del Híper Market Mi Comisariato.....96

RESUMEN

En el hiper market Mi comisariato en la Ciudad De Milagro existe un proceso inadecuado para los ascensos de su personal lo cual repercute en el desempeño laboral y en el descontento de los colaboradores. En base a esta problemática hemos desarrollado la presente investigación en esta importante organización comercial, para lo cual se ha aplicado diferentes técnicas de estudio que nos han permitido observar las causas que generan el bajo desempeño laboral y es la falta de empleo de una herramienta adecuada para los ascensos de los colaboradores.

Mediante el análisis se llegó a determinar que la asignación del personal adecuado en el puesto correcto beneficiaría a toda la empresa. Resulta de vital importancia que la empresa tenga un plan de sucesión para reorganizar con rapidez en el caso que uno de los empleados claves se vaya repentinamente.

Establecer y cultivar una reserva de personal calificado constituye un factor clave de preparación, para lograr buenos resultados tanto en el presente como también pensando en el futuro. El plan de sucesión permite identificar, desarrollar y retener al personal con talento con el que cuenta la empresa en cada uno de sus departamentos, se puede utilizar la aplicación solida de planeación de sucesión con el fin de obtener reemplazos y otorgar en los empleados una mayor visibilidad del futuro de su desarrollo profesional dentro de la empresa.

La propuesta planteada busca una mejor aplicación de los procesos de ascensos a través de un procedimiento adecuado.

Para que la propuesta tenga buenos resultados se debe aplicar de manera correcta el plan de sucesión, promover su aplicación y cumplimiento de cada uno de los pasos o procesos a seguir, además de capacitar al personal para que ellos puedan alcanzar un mejor puesto dentro de la empresa.

Palabras Claves: Plan de Sucesión, Rendimiento laboral, Motivación.

ABSTRACT

In the hyper market My commissary in Miracle City exists an inadequate process for promotion of its staff which affects job performance and the dissatisfaction of employees, based on this problem we have decided to conduct research on the hyper market my Commissariat in Miracle City, for which it has applied different study techniques, this allowed us to observe the causes of the low job performance and employment is the lack of a suitable tool for the promotion of employees.

Through analysis it was determined that the allocation of appropriate staff in the right job benefit the entire company. It is vital that the company has a career and succession plan to reorganize quickly in the event that one of the key employees leaves suddenly.

Establish and cultivate a pool of qualified personnel is a key factor preparation to achieve good results both in the present and also thinking about the future. The suction plan to identify, develop and retain talented staff in that the company at all levels, you can use the solid implementation of succession planning in order to get replacements and confer in employees greater visibility future career development within the company.

The proposal put forward seek better implementation of promotion processes through a proper procedure.

For the proposal to have good results must apply the succession plan, promote their implementation and enforcement of each of the steps or processes to be followed, in addition to train staff so they can achieve a better position within the company.

Keywords: Succession Planning, work performance, Motivation

INTRODUCCION

Para las organizaciones en general y la administración privada el capital humano es el recurso más valioso con el que cuentan.

La presente tesis denominada “Estudio del plan de sucesión, y su incidencia desempeño laboral de los empleados del área operativa del hiper market Mi Comisariato de la empresa Corporación el Rosado de la Ciudad de Milagro” constituye una propuesta que persigue el fortalecimiento del referido proceso, para promover el desarrollo de la carrera operativa.

La presente investigación se elaboró con el propósito de obtener información documental y de campo que permita contar con elementos para elaborar una propuesta coadyuvara a mejorar los procesos de administración de recursos humanos dentro de la empresa.

Para la elaboración del trabajo se aplicó el método de la investigación científica que permitió ejecutar mediante un procedimiento planeado y sistemático, desarrollado en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y explosiva, así mismo se utilizaron técnicas de investigación documental, observación directa, la encuesta y la entrevista, por medio de la cual se recopiló y relaciono los datos para incluir con la elaboración de la presente tesis la cual permitirá difundir nuevos conocimientos.

El trabajo de campo se realizó con el fin de recopilar información para establecer la situación actual del proceso de ascensos.

El contenido de esta tesis está estructurado en cinco capítulos. Los aspectos teóricos se incluyen en los primeros tres capítulos, los cuales permiten interpretar, darle validez y enmarcar el tema objeto de estudio.

En los primeros capítulos se presenta el planteamiento del problema, se analizó la situación actual, se determinó las causas y efectos que la producen, la delimitación, la formulación del problema, se realizó el objetivo general y específico del problema y la justificación del problema. También nos muestra el marco teórico que sustenta la investigación, el cual se refiere específicamente a los ascensos, procesos de reclutamiento, selección para ascensos y otros procesos relacionados.

También se hace referencia a los antecedentes históricos, referenciales, la fundamentación, el marco conceptual, se efectuaron las hipótesis tanto la general como las particulares, la declaración de las variables y la Operacionalización de las mismas. En el cual trata sobre el marco metodológico el tipo y diseño de la investigación, su perspectiva general, la población, la muestra en este punto se da a conocer las características y delimitación de la población, el tipo, el tamaño de la muestra a utilizar en el proceso de ascensos.

Además de los métodos y técnicas a utilizar para realizar la recopilación de la información, también las técnicas a emplearse en el procesamiento estadístico de los datos con respectivo análisis e interpretación de resultados, en el cual se dan a conocer los resultados obtenidos donde se analiza la situación actual de la empresa, llevando a cabo el análisis comparativo de evolución y tendencia, las perspectivas, se estudian los resultados encontrados y se realiza la comprobación de las hipótesis antes planteadas.

En el último capítulo se muestra el modelo para el proceso de ascensos, el cual puede ser utilizado como guía para las demás empresas. El mismo contiene los objetivos de la propuesta, esquema del proceso, la descripción en forma narrativa de cada una de las fases y etapas de los procesos de reclutamiento y selección para ascensos. Así mismo contiene una propuesta de normas la cual al complementarse con la descripción de los procesos de ascensos, puede servir como referencias para elaborar un reglamento que regule los ascensos y promociones, En su parte final se incluye las conclusiones, recomendaciones, anexos y la bibliografía utilizada en la tesis.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En un sondeo realizado al personal que labora en el hiper market Mi Comisariato en la ciudad de Milagro, se pudo detectar que no se sienten motivadas a desarrollar las actividades concernientes a su puesto de trabajo. Una de las posibles razones se le atribuye es a la forma en que son seleccionados para los ascensos del puesto o cargo que se desempeñan a otros con mayor responsabilidad, aducen que no se les da la oportunidad de participar en igualdad de condiciones, a pesar de demostrar eficiencia en sus labores dentro de la empresa.

Los empleados dentro de una organización pueden disminuir o aumentar su rendimiento laboral, dependiendo de las posibilidades de ascenso laboral de una manera justa. Una de las inconformidades del personal que labora en la empresa es que los ascensos no se cumplen de una manera transparente, provocando desconfianza por parte de los empleados y un ambiente de inestabilidad.

La estabilidad laboral es primordial para aumentar la productividad de los empleados al momento de ascender. Las reglas claras y la estabilidad son factores importantes para optar por un ascenso a cargos superiores y por ende a una mejor remuneración.

Los antecedentes observados dejan en duda el sistema de comunicación interna de la empresa, si ésta no es clara, puede confundir, provocando errores

en sus labores diarias disminuyendo las probabilidades de ascenso dentro de la organización.

Cuando no existen normas claras sobre los reconocimientos e incentivos se pueden presentar problemas que afectan al rendimiento laboral, perjudicando a tanto al empleado como a la empresa en la rentabilidad y productividad.

Al realizar un diagnóstico podemos darnos cuenta que los empleados del área operativa de Corporación “El Rosado” muchas veces desconocen sus alcances laborales porque no cuentan con los conocimientos necesarios a lo que respecta sus puestos de ascensos inmediatos no conocen los perfiles de los puestos de sucesión lo que muchas veces provoca la deficiencia laboral dentro de los puestos de trabajo. Es necesario hacer un estudio para establecer las causas que están provocando el problema planteado, para analizar posibles soluciones al mismo.

1.1.2 Delimitación del problema

Espacio

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Empresa: Híper Market “Mi Comisariato” de la Empresa Corporación “El Rosado” de la Ciudad De Milagro

Tiempo: Primer semestre del año 2013 (6 meses)

Universo

La investigación será desarrollada en base a las habilidades y los perfiles de los empleados del área operativa del Híper market “Mi comisariato” de la empresa Corporación “El Rosado” de la Ciudad De Milagro.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera incide la aplicación del Plan de Sucesión en el Desempeño Laboral de los Empleados del Área Operativa del Híper Market “Mi Comisariato” de la Empresa Corporación “El Rosado” de la Ciudad De Milagro?

1.1.4 Sistematización del problema

1. ¿Cómo afecta un modelo de **ascenso laboral** interno en la **continuidad de los procesos** del área operativa?
2. ¿De qué manera afecta la **estabilidad laboral** a la productividad de los empleados del área operativa?
3. ¿De qué manera incide **la comunicación** en la **definición de las tareas** realizadas por los empleados del área operativa?
4. ¿Cómo influyen los **reconocimientos e incentivos** en el **rendimiento laboral** del personal del área operativa?

1.1.5 Determinación del tema

Estudio del Plan de Sucesión, y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Empleados del Área Operativa del Híper Market “Mi Comisariato” de la Empresa Corporación “El Rosado” de la Ciudad De Milagro

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Establecer la incidencia de la aplicación del Plan de sucesión en el desempeño laboral de los empleados del área operativa del Híper Market “Mi comisariato” de la Ciudad de Milagro.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar cómo afecta un modelo de ascenso laboral interno en la continuidad de los procesos del área operativa.
2. Establecer de qué manera afecta la estabilidad a la productividad de los empleados del área operativa.
3. Analizar de qué manera incide la comunicación en la definición de las tareas realizadas por los empleados del área operativa.
4. Investigar de qué forma influyen los reconocimientos e incentivos en el rendimiento laboral del personal del área operativa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

En la actualidad las personas desempeñan mejor sus funciones cuando se encuentran contentas en cada uno de sus puestos o cargos con lo cual se incrementa el nivel de competencia de la empresa.

Las empresas más exitosas son aquellas que acogen herramientas basadas en gestión estratégica, desarrollo del personal, proceso de selección, perfiles adecuados para cada uno de los cargos dentro de la organización.

Es trascendental que todos los que laboran dentro del personal operativo se sientan identificados y ligados con los objetivos internos del mismo.

La necesidad de mejorar el proceso de ascensos dentro de la empresa mejorara el ambiente de trabajo dentro de la misma, mediante su realización se podrá establecer lineamientos a seguir para desarrollar los procesos solicitados para el logro de los objetivos a beneficio de la empresas esto con el resultado de seguir brindando los beneficios a la colectividad.

La investigación propuesta busca, mediante la teoría, conceptos básicos, normas de trabajo interno, al aplicarlas para encontrar esclarecimientos a situaciones internas (descontento laboral, bajo rendimiento laboral) que afectan a los empleados y por ende a la productividad de la empresa.

La expectativa creada durante esta investigación está orientada a dar soluciones concretas, tales como mejorar la estabilidad emocional de los colaboradores y que se sientan satisfechos en el cargo que estén, además aportar con la con el desarrollo del proceso de selección adecuado para los ascensos que se ajusten a cada uno de los cargos operativos, que ayuden a mejorar el ritmo de desempeño de los empleados.

Además se espera que la investigación favorezca a la empresa para tener buenos resultados tanto en las actividades de los empleados así como en la rentabilidad de la entidad.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

La Corporación “El Rosado” es una compañía 100% ecuatoriana que se inició en 1936 cuando Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería con el nombre de “El Rosado”, ahí es donde nació un nuevo proyecto que se convirtió en restaurante con el mismo nombre de la pastelería.

Don Alfredo Czarninski, hombre muy visionario, al instalar un almacén de variedades que lo llamó "Importadora El Rosado". Meses después cerró el restaurante y tal cual se desarrollaba los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que se denominó Supermercados "El Rosado".¹

La Corporación El Rosado S.A. es una empresa insigne guayaquileña de una larga y fuerte tradición familiar. Fundada en la década del 30, por el matrimonio conformado por Don Alfredo Czarninski y Doña Ruth Baier, Corporación El Rosado es el resultado de una larga historia empresarial llena de éxitos en la que destaca el tesón, esfuerzo, visión y espíritu emprendedor de la familia Czarninski.

El Rosado y al cabo de una década era ya el primer supermercado del país. Actualmente la corporación, siguiendo la misma línea innovadora que la ha caracterizado, posee otras líneas de negocio como la cadena de cines “Supervine”, los centros comerciales “Rio centro”, radio Disney, restaurantes

¹ <http://www.elrosado.com/sitio/Historia.jsp>

“Chili’s” y la cadena de venta de música y videos “Metrópolis”. Aquella pastelería se convirtió, en poco más de 70 años, en una de las empresas más exitosas de nuestro país.

La política de expansión y la innovación de la empresa la conducen a evaluar continuamente su entorno y a buscar e identificar nuevas oportunidades de negocio. En este sentido el avance tecnológico o mejor dicho, el desarrollo de la tecnología de la información a derivado en los últimos años en cambios en cambios en el comportamiento de las sociedades; así el boom de las redes sociales, negocios vía internet, publicidad y el comercio electrónico han significado nuevas costumbres que en nuestro país se han adoptado poco a poco en todos los estratos sociales. Las perspectivas en cuanto a la diversificación de las utilidades en línea y de su uso por parte de la sociedad simplemente son excelentes, se concluye que finalmente el éxito del mismo radica en el apalancamiento en la marca, en la empresa, en la Corporación El Rosado S.A., en otras palabras en la historia de éxito de la familia Czarninski.²

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Para el desarrollo del presente estudio hemos tomado como referencia tres tesis elaboradas con problemas similares a los que aquí se plantean. Analizaremos cada una de ellas para observar sus procesos y compararlos con la realidad del problema de esta tesis.

Proyecto de tesis “Plan de Sucesión para la Empresa Industrial Tucson usando un Modelo de Competencias”

La presente tesis, pretende definir el plan de sucesión para la empresa TUCSON en base a un modelo de competencias. Busca identificar al personal de alto desempeño o alto potencial, mediante la evaluación de competencias tanto organizacionales como técnicas, para de esta manera, determinar a los potenciales sucesores de cada posición considera como estratégica en la estructura; y, detallar para los reales sucesores, planes de formación y desarrollo de competencias, que les permitan ocupar en el mediano o largo

²http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes_De_Negocio/2011/hipermarketonline.pdf

plazo posiciones claves, garantizando la obtención de resultados superiores en el cumplimiento de sus funciones y la consecución y continuidad de los objetivos estratégicos.

El capítulo I, comprende la definición del tema, el marco teórico y el sustento metodológico de la gestión por competencias, que constituye un insumo fundamental para encuadrar a la planificación de la sucesión en la administración general de los recursos humanos. El II capítulo, se enfoca en la revisión de conceptos y fundamentos descriptivos que apalancan la metodología presentada, comprende lo que es planificación de la sucesión, beneficios de su aplicación, su importancia dentro del subsistema de desarrollo y la interrelación con los subsistemas de vinculación y desempeño. En el III, se describe la metodología para la generación de un plan de sucesión, que es el objetivo fundamental de esta tesis, hace referencia a tres fases necesarias para su desarrollo.

Al culminar el estudio presentaron como conclusión, que es importante tomar en cuenta el talento humano dentro de la empresa a fin de realizar una planeación estratégica, para cerrar brechas que tenga el posible sucesor y así asegurar los puestos claves dentro de la empresa.

La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez, responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica. Estos planes, proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y planes de inversión, permite determinar los comportamientos actuales críticos necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas para el

éxito futuro, lo que evitará que, cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta no cumpla con sus objetivos y metas propuestas.

El objetivo fundamental de la sucesión es detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar. Este proceso comprende la determinación de brechas a ser cubiertas y la gestión de acciones de formación orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar.³

Proyecto de tesis “Plan De Sucesión Como Herramienta Clave Para La Gestión Del Talento Humano En La ONG Visión Mundial El Salvador , ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”

Las empresas familiares ocupan un alto porcentaje del mercado mundial. En el caso venezolano, la mayoría de estas son propiedad de familias extranjeras, principalmente españoles, portugueses e italianos. El ideal del fundador – dueño de este tipo de empresas, es darle continuidad con miembros de su familia (schein, 1980), para ello es necesario hacer un plan de sucesión, el cual debe garantizar que el sucesor esté capacitado y alineado en términos de principios, valores y disciplina para seguir la estrategia del negocio y garantizar su permanencia en el tiempo. Se identificaron una serie de factores que son claves para el éxito de la sucesión de poder en empresas familiares. La investigación se basa en identificar si estos garantizan el mencionado proceso en un grupo de empresas familiares dentro del sector económico “minerales no metálicos”, recolección de datos se hizo mediante un estudio de caso, de tipo descriptivo, no experimental, transversal y ex post facto.

Los resultados que se obtuvieron apuntan a que el éxito del proceso de cambio generacional en este tipo de empresas se logra gracias a la intervención de los cinco factores que se identificaron; ocurre entre la primera y la segunda

³ “Plan de Sucesión para la empresa industrial Tucson usando un Modelo de Competencias” llevada a cabo en el año 2007 realizada por Tania Moscoso estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar con sede en el Ecuador.

generación; para que un fundador se retire de la organización, puede ocurrir dos situaciones, la primera muerte o enfermedad; la segunda, que asuma que asuma la dirección de otras de las empresas del grupo familiar y planifique la sucesión

Al concluir la investigación nos indican que la planificación de la sucesión es primordial, para reconocer la situación actual de la empresa sus objetivos y aspiraciones, que es necesario tener en cuenta las competencias de los empleados como la experiencia laboral de los posibles sucesores y que mediante un modelo de gestión por competencias cerrar brechas para preparar el perfil del sucesor, también que es indispensable que la empresa tenga toda la disponibilidad de tiempo y dinero para preparar a los sucesores.

1. El análisis y la planificación de la sucesión, permite conocer la situación actual de la empresa, los objetivos y alcances que se pretenden alcanzar con dicho plan.
2. Mediante la identificación y evaluación del personal se puede detectar las competencias y experiencias profesionales de los empleados(as) que son candidatos al cargo de Director de Administración y Finanzas.
3. Con la aplicación del modelo de gestión por competencias, se puede diseñar y preparar el perfil del sucesor, así como también indagar en qué áreas presentan brechas.
4. Es importante tener asignadas a las personas responsables, el tiempo y los recursos necesarios para cada una de las etapas que conforman el plan de sucesión. ⁴

⁴ “Plan De Sucesión Como Herramienta Clave Para La Gestión Del Talento Humano En La ONG Visión Mundial El Salvador , ubicada en el municipio de san salvador, departamento de san salvador” llevada a cabo en el año 2011 realizada por estudiantes de La Universidad de el Salvador de Centro América.

Proyecto de tesis “Modelo Estratégico para la Sucesión Generacional en Empresas Familiares Mexicana”

Este trabajo es un estudio sobre las empresas familiares particularmente relacionado a la sucesión generacional, donde cada uno de los procesos implicados fue diseñado desde una visión estratégica, la planeación estratégica hace posible eficiente el modelo.

El modelo permite a las empresas familiares mexicanas transferir su propia administración, dentro de un plan estratégico se acumulan diferentes procesos que permite alcanzar la sucesión generacional de la empresa familiar.

La finalidad del modelo es permitir que las empresas familiares subsistan en el mercado a lo largo de las generaciones, y esto solo es posible con una eficiente planeación.

Al finalizar esta indagación ellos nos dicen que las empresas que cuentan con este tipo de modelo son más exitosas que las que no cuentan con el mismo, y que además aseguran la permanencia de su talento humano al permitir que tengan aspiraciones de ascenso en un futuro dentro de la empresa.

Por parte, es conocido que las empresas que ya utilizan planeación estratégicas es sus operaciones cotidianas, tienen un mayor grado de eficiencia comparado con las que no la utilizan, de esta manera, el resultado de un plan estratégico a un proceso de sucesión generacional, garantiza la eficiencia de la sucesión en la empresa familiar.

Gracias a la investigación documental conocimos los principales beneficios esperados en las organizaciones y sus áreas de oportunidad más importantes, de esta forma las organizaciones que aún no cuentan con estos modelos, y puedan darse cuenta del potencial que su empresa pudiera utilizar en el momento, logran emprender el camino de una sucesión generacional desde un punto de vista estratégico.⁵

⁵ “Modelo Estratégico para la Sucesión Generacional en Empresas Familiares Mexicana” llevada a cabo en el año 2007 por una estudiante de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

2.1.3 Fundamentación

Planes de sucesión

“Se define a un plan de sucesión como la decisión de la organización en la selección de los empleados que en el futuro sustituirán cargos directivos. Ello lleva parejo la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión de puestos directivos.”⁶

Los planes de sucesión se ajustan en los empleados claves de la organización a diferencia, por ejemplo los planes de promoción que convienen considerar todos los empleados. Un plan de sucesión dispone el reemplazo de una persona por otra de igual o principales individuales.

Estos son algunos de los objetivos que se apremian con los planes de sucesión:

- Exige a identificar los puestos definitivos de la organización.
- Disminuye la problemática del cambio cuando se conduce a la práctica ya que ha poseído un desarrollo.
- Establece un factor motivador trascendental para las personas que permitirán en el futuro a dichas obligaciones.

La diferencia entre un plan de sucesión y un plan de carrera profesional.

“No es lo mismo un plan de sucesión que un plan de carrera. Tiene una raíz común ya que parten de las competencias desarrolladas por un empleado en su carrera profesional.”⁷

En el plan de sucesión estas competencias se comprueban con las necesidades de las próximas vacantes directivas, independiente de los elementos como el tiempo del empleado en la compañía o el tiempo que ha transformado en su carrera profesional en obtener dichas competencias.

⁶ Ángel Baguer Alcalá, Las Diez Erres en la Dirección Da Personas, 2009, Esic Editorial

⁷ Ángel Baguer Alcalá, Las Diez Erres en la Dirección Da Personas, 2009, Esic Editorial

¿Cómo se concibe en la actualidad tener designados sucesores de la alta gerencia?

Como el cuidado del capital intelectual, como una forma de resguardar la cultura y valores de la organización. Si además lo quiere analizar desde otra perspectiva, adicional y complementaria, una organización “no vale” lo mismo si tiene asegurada la sucesión de un management que si no la tiene.⁸

Es establecer, que se desarrolla la acción de la valuación o de la compañía en unión.

Las compañías tiene una visión a conseguir; de cualquier tipo, pero no perennemente existe. A partir de ahí se plantean los planes estratégicos. Estos planes estratégicos se logran con la contribución de las personas que integran la compañía. De ahí la importancia que obtienen los tipos de competencia, siempre y cuando sean diseñados de carácter estratégico. Por lo cual los planes de sucesión deben afirmar que todos los individuos escogidos como posibles sucesores ostenten las capacidades necesarias para conseguir la nombrada visión junto con los planes estratégicos.

En efecto la expresión plan de sucesión hace observación a un programa organizacional específico que admite plantear con adelanto acciones de desarrollo destinados a tener preparados posibles beneficiarios para todos los puestos fijos de la compañía. En conclusión este tipo de eventos se relacionan de forma directa con el capital intelectual, es uno de los impalpables que conforman el valor de una compañía en el mercado.

¿Para qué tipo de puestos se diseñan planes de carrera?

Como se ha expresado, se recomienda implementarlos para colectivos numeroso de que, a su vez, conformen una familia de puestos. ¿Qué número implica “grupo numeroso”? dependerá de cada situación. Una forma de responder a esta pregunta sería considerando que el área debe estar integrada por un número de personas tal que siempre sea necesario contar con más integrantes capacitados para asumir nuevos puestos de trabajo.

⁸ Martha Alicia Alles, Construyendo talento, 2009, ediciones Granica s.a.

¿Qué son los planes de sucesión?

Algunas consideraciones al respecto:

- Todos los puestos clave de la organización deberían tener designado un sucesor.
- Trabajar con planes de sucesión es una manera de cuidar e incrementar el capital intelectual.
- Los planes de sucesión se focalizan en el desarrollo de las personas.
- Los planes de sucesión no se basan en un cronograma (fechas certeras); es decir, se puede designar un posible sucesor para una persona joven.
- Que una persona este contemplado como posible ocupante del puesto en un plan de sucesión no supone una promesa de que ocupara el puesto.

Por el contrario, los diagramas de remplazo siendo similares a los planes de sucesión, se diferencian de estos por tener fechas certeras para cada remplazo. Usualmente, cuando una persona es designada como sucesor de otra en un diagrama de remplazo, implica la designación se llevara a cabo, con un compromiso en tal sentido por parte de la organización, aunque podría existir alguna razón de fuerza mayor o incompetencia del individuo que impida la concreción de lo planeado.

¿Cómo guiar o apoyar en su carrera aun colaborador?

Informándose sobre los distintos programas organizacionales y al mismo tiempo considerando los objetivos y proyectos personales de cada colaborador.⁹

Ascenso laboral interno

El ascenso laboral interno se refiere al desempeño y desenvolvimiento que tienen las personas adentro de una empresa para ascender otros cargos importantes dentro de la empresa.

⁹ Martha Alicia Alles, Rol del Jefe, Editorial Granica S.A. 2007

“Entre 1985 y 1993, se observa un aumento de los herederos y altos funcionarios y un declive del ascenso interno. El recrudescimiento del nombramiento de los altos funcionarios se acompaña de un auge de los antiguos alumnos de la Escuela Nacional de Administración (ENA) entre los grandes empresarios”.¹⁰

Esto hace que los directores que provienen del cargo público adquieren totalmente un periodo sutilmente preferente, un enigma menor en la compañía y una mínima rutina técnica. Por otro lado los beneficiarios que conocen a la compañía ya que con el conocimiento y la práctica adquirida hayan sido mínimos que los directores ascendidos. Además la extensión que aparta de las compañías y las agencias en el exterior es eminente que el porcentaje del total de los directores de dichas agencias son estipulados por un acceso interno. Lo cual si estos estos directores de las agencias en el exterior ascienden a los cargos de mayor compromiso con el mismo periodo que cuentan lo cual apacienta con una buena experiencia.

Responsabilidad Social Corporativa Interna

“La Responsabilidad Social Corporativa Interna en el ámbito interno de la empresa (RSCI) debe concebirse como un elemento de cohesión y motivación que permita incrementar el compromiso y, en consecuencia, la productividad de todas las personas que trabajan en ella.”¹¹

Para mejorar la misión de la Responsabilidad Social Corporativa Interna se debe pensar en un mecanismo de atracción y estimulación hacia los empleados para que así ellos puedan tener más confianza en sí mismo para desarrollar su intelecto y aptitud hacia un mejor desenvolvimiento en el trabajo precisamente para obtener buenos resultados y un mejor rendimiento laboral.

Además esta se puede establecer, puesto que el segmento de la Responsabilidad Social Corporativa, que trata de un modo general, razonable y

¹⁰ Eguzki Urteaga , Las relaciones laborales en Francia, Editorial Club Universitario (ECU)

¹¹ Belén Ena Ventura, Susana Delgado González, Recursos Humanos Y Responsabilidad Social Corporativa, 2012

comportamiento de las personas que están dentro del departamento de Talento Humano de una compañía.

También se pueden elaborar nuevas estrategias las cuales corresponderán a legitimar por la compañía una mejor disposición de subsistencia profesional y familiar a sus empleados y equitativamente pedirles a sus empleados más responsabilidad, fidelidad y eficiencia en la labor a ejecutarse. Para poder así ser más competitivos y alcanzar una mejor estabilidad económica.

Estos son los objetivos que se deben fijar para una mayor competitividad:

- El desarrollo y la capacitación de las personas.
- La retención del talento.
- La conciliación del trabajo y la familia (planes de conciliación).
- La promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (planes de igualdad).
- La promoción de flexibilidad laboral.
- La difusión de ética corporativa.
- El reconocimiento interno.
- La mejora del ambiente del trabajo.
- La difusión de buenas prácticas.
- La promoción de la salud y de los hábitos saludables dentro de la plantilla.

“**Rosabeth Moss Kanter** cree que <<el ascenso por la escalera laboral ha dejado paso a los saltos de un empleo a otro. La confianza en que las empresas moldeen nuestra carrera ha dejado paso a la confianza en uno mismo>>.”¹²

Bueno para ascender por una escalera laboral se refiere a que se debe cumplir las metas que son logros para seguir adelante la cual es una vía a la que se debe afrontar algunas variables las que toca confrontar con responsabilidad y obediencia

¹² Paul Osterman, Mandos Intermedios: Mejorando su Impacto en la Organización, Profit editorial, 2009

Además de ese punto de vista la regeneración organizativa principalmente cree quebrantar la seguridad profesional y se presume que la situación inicie con un camino hacia los superiores los cuales hallen diferentes oficios que desarrollar y logren convenir su propio ascenso.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a los empleados que ejecutan su trabajo y mediante esto el empleador los evalúa a cada uno de ellos para ver su desenvolvimiento y rendimiento que tienen dentro de la empresa para poder ver así si están capacitados para ser promovido a otros cargos o caso contrario ser despedido.

La evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es el juicio objetivo que hace el jefe inmediato (y ojala de un par) de un funcionario, sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. Se debe llevar a cabo en conjunto con este, con base en parámetro previamente establecidos, y teniendo en cuenta factores objetivos, medibles, cuantificables y verificables.”¹³

Bueno sobre la evaluación del desempeño se puede decir que este es un proceso que permite identificar los aspectos de los empleados que necesitan ser mejorados para poder integrar métodos de formación y reforzar sus técnicas de trabajo mediante las capacitaciones.

Además la evaluación decisiva proviene de dos medios, el de rediseño y el de petición. No obstante, en cuestión de que el dirigente de la corporación recoja la investigación llevada de que el desempeño laboral de un colaborador es deficiente, lo cual este puede establecer por un comunicado que se valúen y examinen sus transacciones de forma contigua.

Los colaboradores y evaluadores piensan que la evaluación se la efectúa con el objetivo de recompensar o sancionar el desempeño lo cual no es así caso contrario se lo lleva a cabo con el fin de mejorar los resultados de Talento Humano dentro de la corporación.

¹³ German Puentes González, La Carrera Administrativa en el Marco de la Función Pública, Editorial Universidad Del Rosario, 2009

La gestión por competencias.

Son las compañías que formalizan educadamente sus recursos humanos, la cual respaldara que posean una gran superación que se fundamenta en la calidad y su equipo de trabajo cuando más unido está el quipo mucho mejor porque así se ven los talentos de cada uno de ellos por lo cual será más dinámica la compañía.

“El concepto de competencia y su aplicación en el mundo de la empresa tiene su origen en los estudios de David Mc Clelland realizados en 1973, evaluar la competencia en lugar de la inteligencia.”¹⁴

Este se describe que planea sobresalir los procesos habituales de valuar la misión de Talento Humano para centralizarse en investigar claramente dichas competencias.

Y a lo que se refiere por competencias es que son excelentes en su labor y los hace diferentes a los demás por su rendimiento laboral superior.

Varios autores coinciden en que la evaluación de competencias debe centrarse en las siguientes tácticas evidentes.

1. Saber: se expresa como la coordinación de información y las preparaciones técnicas y/o humanas adaptables a los requerimientos de un puesto de trabajo.
2. Saber hacer: se habla de un combinado de experiencias y destrezas que ha tenido en toda su enseñanza estas se clasifican en:
 - Habilidades cognitivas: estas son las que analizan y comprenden la información recibida.
 - Habilidades emocionales: son las que se desarrollan para el progreso profesional y la vida personal como son las aptitudes.
 - Habilidades sociales: se refiere como tratamos a las demás personas.

¹⁴Belén Ena Ventura, Susana Delgado González, Recursos Humanos Y Responsabilidad Social Corporativa, 2012

- Habilidades técnicas: se describe como los conocimientos de procedimientos, procesos y métodos adquiridos en un departamento que está a cargo.
3. Saber estar: se detalla a manera de la práctica o cualidades en su puesto de trabajo.
 4. Querer hacer: se representa como la motivación de la persona.
 5. Poder hacer: se trata de que el individuo situé todos los medios y recursos para así acarrear los procedimientos de la competencia.

A partir de ahí se consiguen establecer las competencias asumiendo que corresponden a la persona apta y de manera integra

La estabilidad laboral

La estabilidad laboral radica a que el empleado tiene a conservar su puesto de trabajo de no cometer en fallas anticipadamente establecidas o de no concurrir en situaciones extremas.

“La estabilidad en el empleo es una variable que depende de un gran número de factores. No depende exclusivamente de la presión sindical, ni de las decisiones que al respecto puedan tomar los empresarios en función de las dinámicas del mercado de trabajo, sino de un conjunto de variables que actúan más o menos simultáneamente, y de cuyo resultado se depara el grado de estabilidad del empleo de un individuo o de un grupo de individuos en un momento y lugar determinados (Bonaf, 1997; 44).”¹⁵

Se refiere a que el administrador está fijado por el movimiento y el abastecimiento de la ayuda que pueda requerir en un periodo dado.

Pero bueno no constantemente se puede encontrar en el mercado la ayuda o mano de obra con las cualificaciones que empresario desea y estar dispuestos a pagar pero si en este mercado no la haya este tendrá que recurrir a otros mercados más distantes lo cual tendría que pagar más de lo que pronosticaba o pactar nuevas cualificaciones con las tipologías consideradas con las que se quería al principio.

¹⁵ Joaquín Juan Abálate, Sociología del trabajo y de las relaciones laborales, 2011

Un trabajador satisfecho, ayuda más en la compañía para desarrollar su utilidad que uno insatisfecho, también de que, si no está satisfecho, consigue ser un principio aleatorio de un problema laboral.

La relación entre el administrador y el trabajador es ambivalente por esclarecimiento. Mientras los administradores no asumen más satisfacción que confiar el uso de sus medios de realización a los obreros, requieren a su vez que estos formen un uso de los medios, no solo conveniente y preciso, sino satisfactorio a los objetivos.

Por parte de los trabajadores, la estabilidad en el laboral es un objetivo que, auténticamente, ha existido constantemente unos objetivos alcanzados por estos que son proporcionados los costes sociales y económicos que conduce la inestabilidad de dicho empleo.

Por ello la estabilidad laboral establece uno de los objetivos centrados que tienen comprendido los sindicatos desde su creación, en la medida en que conocen las consecuencias económicas, sociales y psicológicas negativas que incita su abandono en los trabajadores, asimismo de que establece uno de los trascendentales impulsos de la no afiliación laboral o, en su caso, de la desafiliación, cuando los trabajadores afiliados desisten de ser fijos para pasar hacer inevitables.

Desarrollo profesional

El Desempeño laboral es el rendimiento profesional y la realización que presenta el empleado al desarrollar sus actividades y ocupaciones primordiales que requiere su puesto en el ambiente laboral determinado, lo que le permite comprobar su competitividad.

Potenciar el desarrollo profesional

“Si queremos seguir siendo competitivo y potenciar el nivel de satisfacción del personal de nuestras organizaciones en los próximos años, uno de los factores claves a contemplar es el desarrollo profesional.”¹⁶

16 , Por Juan Luis Urcola Tellería, La Revolución Pendiente. Las Personas En El Centro De Las Organizaciones, Esic Editorial, 2011

Por lo contrario, si pretendemos que las personas se introduzcan pero, si deseamos crear valor próximo, si aspiramos ofrecer el mejor prestación a nuestros clientes, si pretendemos ser más eficientemente, no poseamos duda, comprometemos desarrollar el desarrollo profesional de los empleados de la institución.

Es conveniente concebir de que en la época de la información y del entendimiento, las compañías solo lograrán ser competitivas si incrementan los conocimientos, aptitudes, habilidades y posibilidades de los empleados. El desarrollo profesional de los empleados es esencial que concierna tanto a la misma empresa como a los empleados y por ende, se deberá observar como uno de los primordiales ejes de realización en los planes estratégicos de las instituciones.

El desarrollo profesional:

- A) **Interesa a las empresas:** puesto que solo así continúan haciendo competitivas e innovadoras.
- B) **Interesa a los trabajadores:** ya que en su progreso esta su desarrollo y ascenso profesional.

Y los planes de desarrollo profesional no solo interesan sino también benefician tanto a las empresas como a los trabajadores.

Beneficia a las empresas: porque les permite disponer de un personal capaz de resolver de una forma más rápida y eficiente los problemas y necesidades que en cada momento se puedan presentar.

Beneficia a los trabajadores: porque les permite mantenerse al día en su capacitación profesional, progresar y aprender nuevas formas de desarrollo, descubrir nuevas habilidades y propiciar la satisfacción de unas de las demandas más solicitadas.

En las investigaciones que se realizan por parte de las empresas sobre clima, satisfacción y demanda del personal, uno de los factores que aparecen en los primeros niveles de exigencias es el desarrollo profesional.

Las nuevas generaciones cada vez más preparadas y capacitadas, demandan como es obvio, las mejores condiciones salariales posibles para vivir con dignidad y hacer frente a sus gastos domésticos, pero es frecuente y cada vez más, personas dispuestas a sacrificar parte de su salario siempre y cuando encuentren en la compañía en la que presten sus servicios, la posibilidad de aprender y crecer como profesionales.

Si a lo notificado le agregamos la tendencia de reducir y analizar los niveles estructurales con todo lo que muestra que algunos empleados noten truncadas sus aspiraciones de desarrollo y por tanto por lo que comprendemos como carrera profesional, entonces la educación y el desarrollo profesional consiguen aún una excelencia y calidad mayor.

Las compañías deben hacer comprender a los empleados que en las diferentes estructuras organizativas, cada vez más horizontales, el ascenso profesional resulta más escaso y difícil formarlo en vertical que consista a través del desarrollo a un puesto de nivel preferente, y que la mejor opción de que se dispone es formarlo horizontal, o sea a través de la enseñanza permanente, la especialización y otras conveniencias de desarrollo profesional.

El desarrollo profesional de los empleados en las compañías no debe ser algo preciso o provisional, sino que debe ser una acción adecuadamente planificada, organizada y ejecutada acorde a unos objetivos delimitados y agrupados en la mejora profesional de los empleados de la compañía u organización, así como para dar soluciones a los problemas que se logren demostrar como a las decisiones a incrementar en el seno de la compañía y a las demandas y necesidades de los mismos empleados.

Las capacidades profesionales de los empleados constituyen el saber hacer de la compañía de ahora y en el desarrollo profesional admite el prepararse para el saber hacer los trabajos y enfrentar los retos próximos.

El desarrollo profesional tiene un alcance mayor y más amplio que la formación. El desarrollo profesional percibe, además de la formación las experiencias y enseñanza en la propia ocupación, el trabajo en equipo, la

participación, la delegación, la evaluación del desempeño y otras competencias oportunas del crecimiento profesional.

Ayudar a crecer a los colaboradores

Una de las intervenciones más elementales que un mando puede y debe proceder a su compañía es incrementar su propio desarrollo y ayudar a progresar a sus colaboradores.

Progresamos en la medida en que ayudamos a desarrollar a los demás ya que la forma de lograr aumentar el oportuno crecimiento consiste en ayudar a progresar a los demás.

Cuando instruimos algo a los demás, lo que más practicamos somos nosotros mismos. Si tratamos de auxiliar a los demás en su desarrollo profesional, los que más procedemos a desarrollarnos somos también nosotros mismos. Y es que el incremento de los demás ayuda a nuestro propio desarrollo.

Los empleados que buscan el incremento y el desarrollo profesional tratan de proporcionar un propósito de mejora a sus vidas. Procuran que su trabajo, sus actividades y su existencia apaleen un significado tanto para ellas mismas así como para los demás.

Formulación y Desarrollo Profesional

“La formación continua del personal en la empresa es un aspecto que la empresa debe cuidar. Invertir en la formación del personal tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación así como disminuciones en los índices de absentismo y rotación.”¹⁷

La formación y el desarrollo profesional poseen como objetivo el progreso y el perfeccionamiento de potencialidades, capacidades, actitudes y características, proporcionando el acceso a mayores y perfecciones habilidades, diversificando y actualizando conocimientos.

Con relación a las necesidades de formación pueden mostrarse tres tipos de condiciones:

¹⁷S. Delgado, Recursos Humanos: Administración Y Finanzas, 4ta. Edición, 2011

- Caso de incorporación de nuevos trabajadores a la compañía: en efecto sería demasiado forzoso analizar cuáles son las características de formación de estos trabajadores con la finalidad de que su adaptación a la compañía y al puesto de trabajo sea mejor y más rápida.
- Caso de ascenso y promoción de personas de la propia compañía: del mismo modo en este es importante una formación adecuada y específica para el desempeño de las labores y ocupaciones del nuevo puesto de trabajo.
- Caso de necesidad de actualización de conocimientos de reciclaje de las personas: a pesar de que no conste innovación de puesto de trabajo, es frecuente y necesario en las compañías reconsiderar y ajustarse a los nuevos procesos de trabajo y a las nuevas tecnologías.

Para poder establecer las necesidades de formación evidentes en la compañía se manipulan los llamados inventarios de necesidades de formación. Los cuales tienen como objetivo fijar las necesidades de formación que para un tiempo establecido tiene una compañía. Se fundamenta en un análisis precedente de la realidad de la compañía, examinando la propia compañía, los procesos de cada puesto de trabajo y estudiando también a los empleados.

Los planes de formación en la empresa

“Los planes de formación en la empresa son el pilar de todo plan de desarrollo profesional en la misma. Suponen planificar un conjunto de actividades formativas a corto, mediano y largo plazo, para ayudar a los empleados a cubrir los requerimientos de su puesto actual y a mejorar su desempeño dentro de la empresa.”¹⁸

La formación profesional de la que integramos al aprender este ciclo de gestión administrativa está enfocada a capacitar a los alumnos para el desarrollo cualificado de una profesión, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica.

¹⁸ Guillermo Lacalle Salmerón, Operaciones Administrativas De Recursos Humanos, 2011

Dicha forma profesional de descomponer en dos grandes bloques:

- La formación profesional reglada.
- La formación profesional para el empleo.

La formación profesional reglada es la que se constituye dentro del sistema educativo, es señalar la que está aprendiendo.

La formación profesional para el empleo es aquella que posee como misión el promover y extender entre las compañía y empleados una formación que contesten a sus necesidades y favorezca a su desarrollo tanto a título profesional como del conjunto de la comunidad.

La Motivación Humana

“Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico.”¹⁹

Este desarrollo puede comprometer a un estímulo externo “que resulta del ambiente” o alcanza ser generado internamente en los métodos mentales de la persona. La motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. La conducta del ser humano es dinámico por:

- a) El comportamiento es causado. Consta una causa del comportamiento, que se produce en estímulos internos o externos;
- b) El comportamiento es motivado. En todo procedimiento humano consta una finalidad, la cual está encaminada o situada hacia algún objetivo.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que muestra los impulsos del comportamiento.

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo. A desarrollar un comportamiento o

¹⁹Idalberto Chiavenato “Administración De Recursos Humanos” 2009 – Editorial Mc Graw Hill

acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.²⁰

Si el procedimiento es eficaz, el individuo agradecerá la necesidad y por ende aliviará la tensión provocada por aquélla. Una vez recompensada la necesidad, deja de ser motivadora de procedimiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

La motivación humana es constante, el procedimiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van surgiendo.

Clima Organizacional

“El concepto de motivación (en el individuo.) Conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones y mantener un equilibrio emocional.”²¹

Esto puede establecerse como estado de adaptación. La adaptación transforma de una persona otra y en el propio individuo, de un periodo a otro.

Cuando la motivación es insuficiente, ya sea por fracaso o por obstáculos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a reducir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta alcanzar estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o posesión del ambiente organizacional que perciben o experimentan los empleados de las organizaciones, y que influye en su comportamiento. Es propicio cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los empleados, y perjudicial cuando no se consigue satisfacer esas necesidades.

²⁰ Idalberto Chiavenato “Administración De Recursos Humanos” 2009 – Editorial Mc Graw Hill

²¹ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2009 – Editorial Mc Graw Hill.

Conceptos de Incentivos y Contribuciones

“Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organizaciones contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.”²²

Incentivos: Pagos concebidos por la compañía a sus empleados (salario, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un importante de utilidad que es subjetivo, ya que varía de una persona a otra: lo que es útil para una persona y puede ser inútil para otra.

Contribuciones: Pagos que cada empleado hace a la compañía (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un importe de utilidad que varía según las compañías.

Equilibrio organizacional: Muestra el éxito de las compañías en cuanto a gratificar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la compañía, con lo cual responde su supervivencia y su eficacia.

Cada empleado solo mantendrá su participación en la compañía en cuanto los incentivos que se brindan sean iguales o mayores que las contribuciones que se le piden.

Rotación del Personal

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

“El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.”²³

Tanto así como la entrada y salida de recursos debe conservar entre si mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante asimilaciones, y avalar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se nominan como retroalimentación. Este de entrada y salida de personal se

²² Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

²³ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

menciona como rotación de personal o turnover. En toda compañía sana debe hacerse una pequeña rotación.

La rotación de personal puede estar propuesta a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para ampliar resultados, o dirigida a evacuar el sistema (mayores salidas que entradas), comprimiendo resultados.

A veces la rotación escapa al control de la compañía cuando el volumen de retiros perpetrados por decisiones de empleados aumenta notablemente, en estos casos resulta esencial implantar los motivos para que la compañía consiga actuar sobre ellos.

El índice de rotación del personal

“Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos:”²⁴

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D \times 100}{2}}{\text{PE}}$$

A: admisión de personal

D: desvinculación de personal

PE: promedio efectivo

Esta fórmula u valor porcentual de empleados que transitan en la organización con relación al número promedio de empleados.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\text{PE}}$$

Cuando se trata de examinar las pérdidas de personal solo se tienen en cuenta los retiros por decisión de los empleados.

²⁴ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2009 – Editorial Mc Graw Hill.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{N_n \left[\frac{N_1 + N_2 + \dots +}{a} \right]}$$

a: número de meses del periodo

N1 + N2 +... Nn: sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería discernimiento, pues esto mostraría un estado de parálisis total de la compañía. En efecto, tampoco sería provechoso un muy elevado, ya que involucraría estado de fluidez que no lograría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal existiría el que permitiera a la compañía de detener a su personal de buen rendimiento, sustituyendo a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de modificar. Lo sustancial es la estabilidad del sistema mediante invariables autorregulaciones y correcciones de las distorsiones.

Cuando se trata de evaluar la rotación del personal por departamento sección.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A+D+R+T}{PE} \times 100$$

R: recepción de personal por transferencia a otros subsistemas

T: transferencia de personal hacia otro subsistema

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

“La rotación del personal no es una causa si no un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento de personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos.”²⁵

²⁵ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

Como fenómenos externos: logran citarse la disposición de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.

Como fenómenos internos: consigue mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la compañía, el tipo de supervisión etc.

La información conveniente a estos fenómenos internos y externos se adquiere mediante entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro: establece uno de los principales medios de controlar y calcular los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otros principios, permiten determinar los cambios precisos, con el propósito de promover nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación de personal.

Determinación del costo de rotación del personal

“Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso.”²⁶

Por tanto, se trata de valorar la alternativa más económica. Estar al tanto hasta que nivel de rotación de personal puede una compañía sobrellevar sin verse muy afectada, es un problema que cada compañía debe valorar según sus oportunos primarios, secundarios y terciarios.

Costos primarios: son los que claramente relacionados con el retiro de cada empleado y su substitución por otro. Por el hecho de ser esencialmente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. Costo de reclutamiento y selección, etc.

Costos secundarios: son aspectos difíciles de valorar en forma numérica y otros respectivamente intangibles, en su mayor parte de representación cualitativo. Se describen a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej. Costo extra laboral, reflejo en la producción, etc.

²⁶ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

Costos terciarios: están concernidos con los efectos colaterales indirectos de la rotación, que se muestran en mediano y largo plazo. Ej. Perdida en los negocios, costo de extra inversión, etc.

La rotación del personal al ser apresurada se convierte en un factor de incomodidad.

El proceso de reclutamiento

“El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización”²⁷

La iniciación del proceso depende de la disposición de línea. La petición de línea se autoriza mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos muestra numerosas fuentes en las que las compañías empiezan a influir a través de técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Al mostrar determinada vacante, la compañía pretende llenarla mediante los empleados internos, los cuales alcanzan a ser ascendidos (movimiento vertical), y transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Requiere una intensa e incesante coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con la demás dependencias de la compañía, e implica varios sistemas.

Requiere el discernimiento previo de una serie de datos e informaciones concernidas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Ventajas de reclutamiento interno

- “Es más económico para la compañía.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.

²⁷ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

- Es una fuente de motivación para los colaboradores.
- La empresa aprovecha las inversiones de entrenamiento de los empleados.
- Desarrolla una competencia sana entre el personal.”²⁸

La proyección de carrera brinda el candidato necesario en el instante necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien efectuado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

Desventajas del reclutamiento interno

Requiere que los nuevos empleados tengan potencial y condiciones para poder escalar y motivación eficiente para llegar allí.

Lo cual puede crear un problema de intereses ya que tiende a establecer una actitud de negación en los empleados que no expresan esas condiciones.

Cuando se genera una creciente limitación de las políticas perennemente puede llevar a los empleados, a que estos solo simpaticen con la situación de la compañía, se ajustan a ellas y desaprovechan creatividad e innovación.

Reclutamiento externo

“Cuando hay determinada cargo disponible, una empresa intenta ocuparla con persona extrañas. Índice sobre los candidatos potenciales o reales, disponibles o empleados en otras organizaciones.”²⁹

Los procesos de reclutamiento son las metodologías mediante los cuales la corporación encamina y generaliza la presencia de un oportunidad de trabajo, a las fuentes de Talento Humano más apropiada.

Los primordiales procesos de reclutamiento externos son los siguientes:

Consultas de los archivos de los candidatos: los solicitantes que se presentan de manera directa o que no se creyeron en los reclutamientos anteriores deben poseer un currículum debidamente conservado. Este es el método de menos costo ya que cuando funciona es uno de los más breves.

²⁸ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

²⁹ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: este es de bajo costo, alto rendimiento y disminuye el índice de tiempo. Fortifica la información informal y ofrece a los funcionarios la participación con la organización formal.

Carteles o anuncios en la puerta principal de la empresa: es de escaso costo, sin embargo su rendimiento y rapidez obedecen de varios elementos, como la localización de la compañía. A menudo es manejado para obligaciones de bajo nivel.

Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: esta no tiene tanto beneficio como la anterior, pero posee la ventaja de implicar a otras instituciones sin que posean elevados costos. La cual sirve como habilidad de apoyo a otra principal (enfoque directo).

Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están dispuestos a divulgar las oportunidades brindadas por la compañía (enfoque directo).

Conferencias y charlas en universidades y escuelas: están destinadas a dirigir la compañía y establecer una actitud favorable, puntualizando la organización, sus propósitos y estructuras, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una alianza bilateral (enfoque directo).

Viajes de reclutamiento a otras localidades: esta es cuando el área local de Talento Humano está ya suficiente empleado.

Avisos en diarios y revistas: es una de las más efectivas para atraer postulantes. Además es más cuantitativo que cualitativo.

Agencias de reclutamiento: es una de las más caras pero está ayudando por elementos relacionados con el tiempo y rendimiento.

Pero la mayor parte de los tiempos, estos métodos se manipulan en conjunto.

Cuanto mayor sea la restricción del tiempo, mayor será el costo de la habilidad que se emplee.

Ventajas de reclutamiento externo

“Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona el ingreso de personal con nuevas ideas y enfoques diferentes, y casi siempre realiza una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.”³⁰

Esta hace que la cual renueva y enaltece los recursos humanos de la institución.

Además es aprovechada por los inversionistas en desarrollo y el progreso de personal ejecutadas por otras compañías o por los mismos aspirantes.

Desventajas de reclutamiento externo

1. Esta generalmente difiere más que el reclutamiento interno.
2. Es más costosa y requiere costos y gastos contiguos.
3. Es menos convincente que el reclutamiento interno.
4. Cuando reúne a las vacantes dentro de la compañía puede fracasar el personal.
5. Además influye en la política salarial.

Reclutamiento mixto

“En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.”³¹

Cuando se forma un reclutamiento interno, en cierto punto de la institución siempre florece una perspectiva que debe llenarse mediante reclutamiento externo, o al menos que esta se suprima. Por otra parte, siempre que se crea reclutamiento externo, debe diseñarse algún reto, oportunidad u horizonte al nuevo empleo.

El reclutamiento mixto se orienta tanto a las fuentes externas como internas de Talento Humano.

³⁰ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

³¹ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

Puede ser acogido de tres formas:

Reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno; en cuestión de que aquel no muestre resultados anhelados.

Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo; en cuestión de que no muestre resultados anhelados.

Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo cual una buena política de personal da distinción a los postulantes internos sobre los externos, en caso de que posean igualdad de circunstancias entre ellos.

Calidad de vida en el trabajo

“La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logaran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y volumen de innovar o aceptar los cambios.”³²

La calidad de vida en el trabajo intercede dos posiciones opuestas: por una parte, las exigencias de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las compañías en cuanto a los resultados sobre la producción y la productividad.

La calidad de vida en el trabajo no está delimitada solo por las características individuales o situacionales sino por la acción sistémica de estas tipologías individuales y empresariales.

El desempeño del cargo y el clima empresarial personifica factores importantes en la designación de la calidad de vida en el trabajo.

Descripción y análisis del cargo

“Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos,

³² Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2009 – Editorial Mc Graw Hill.

debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones.”³³

La descripción del cargo se describe a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se emplea de los requisitos que el candidato necesita efectuar. En efecto, los cargos se acomodan de acuerdo con esas descripciones y análisis. El candidato del cargo debe tener características relacionadas con las especificaciones del puesto y el papel que convendrá desempeñar, es el comprendido del cargo registrado en la descripción.

Es obligatorio que se analicen y se describan los puestos, para conocer su contenido y descripciones con el fin de conseguir administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en conocimientos fundamentales:

Tarea: es el conjunto de conocimientos individuales que ejecuta el ocupante del puesto.

Atribución: es el conjunto de actividades que establece la persona que entra en el cargo.

Función: es un conjunto de ocupaciones (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).

Cargo: es un conjunto de tareas con perspectiva definida dentro de la estructura organizacional.

Situar un cargo en el organigrama involucra definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

En efecto, un cargo puede detallarse como un conjunto de funciones que invade un enfoque formal dentro del organigrama.

Cualquier cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas escogidas para realizar las funciones específicas del puesto, así como la autoridad y el compromiso inherente a la posición que el puesto entra en el organigrama.

³³ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2009 – Editorial Mc Graw Hill.

Descripción de cargos

“Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).”³⁴

Un cargo puede ser definido como un elemento de la organización, que consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás oficios. Las obligaciones y responsabilidades de un cargo conciernen al empleado que lo desempeña, y proveen los medios con que los empleados a los beneficios de los objetivos de una compañía.

Un cargo es la función de todas aquellas actividades plasmadas por una sola persona, que pueden agruparse en un solo concepto y domina un lugar formal en el organigrama.

En efecto la descripción de un puesto está orientada hacia el contenido de los deberes, es decir hacia los aspectos específicos de los cargos.

Análisis de cargos

“Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspecto intrínsecos), se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir con los requisitos que el cargo exige a los ocupante.”³⁵

La descripción y análisis de cargos están estrechamente correspondidos en su finalidad y en el proceso de elaboración de datos; a pesar de estos quedan perfectamente diversificados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del puesto, en tanto que el análisis procura estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades percibidas y las circunstancias que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es el cimiento para la evaluación y la clasificación que se forjaran de los cargos para efectos de comparación.

³⁴ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

³⁵ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”2009 – Editorial Mc Graw Hill.

Método de observación directa

Es uno de los métodos más manejados, tanto por ser el más antiguo como por su eficacia. El análisis del cargo se verifica mediante la observación directa emprendedora del ocupante del puesto, en pleno adiestramiento de sus funciones, en tanto que va acompañada de entrevista y disputa con el ocupante o su inspector.

La intervención del analista de cargos en la cogida de información es activa, la del ocupante es pasiva.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa solicitando al personal que rellene un cuestionario de análisis de cargos, o que exprese preguntas concernidas con todas las predicciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus tipologías.

La intervención de analista de cargos en la cogida de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

Método de la entrevista

Es la dirección más elástica, si está perfectamente estructurada puede obtenerse información acerca de cualquier aspecto del cargo, de la naturaleza y la sucesión de las diversas ocupaciones que percibe el cargo y de los porqué y cuándo. Admite confrontar la información conseguida por medios de los ocupantes de otros cargos relacionados y verificar las disconformidades de la información. Certifica una interacción frente a frente entre el investigador y el empleado. Lo cual autoriza la exclusión de dudas y desconfianzas. La intervención del analista y del ocupante es activa.

Métodos mixtos

Para neutralizar las desventajas y alcanzar el mayor beneficio posible de las ventajas. Los métodos mixtos son fusiones de dos o más métodos de análisis.

Por ejemplo:

Cuestionario y entrevista, uno y otro con el ocupante del cargo.

Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor.

Cuestionario y entrevista, uno y otro con el supervisor.

Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor, etc.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Carrera: Un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral.

Metodología: Hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Alternativamente puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo.

Plan de sucesión: Se define a un plan de sucesión como la decisión de la organización en la selección de los empleados que en el futuro sustituirán cargos directivos.

Incidencia: utilizado para hacer referencia a distintas situaciones: Puede referirse a un hecho que acontece mientras está ocurriendo un negocio u otra situación.

Desempeño laboral: El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Ascenso: El ascenso implica la realización de funciones de un nivel superior. Este acceso a un puesto superior es definitivo, quedando el trabajador consolidado en esta posición hasta acabar su relación laboral o hasta el siguiente ascenso.

Plan de continuidad: La continuidad del negocio es un plan que se crea para recuperar y poner de nuevo en operación los procesos de una empresa utilizando los mismos recursos.

Estabilidad laboral: La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

Productividad laboral: Cantidad de Bienes y servicios producidos por un trabajador en una unidad de Tiempo.

Comunicación: Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Definición de las tareas: Se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización.

Reconocimientos: Acción de distinguir a una persona o cosa entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos.

Incentivos: Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Rendimiento laboral: Valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado.

Mobbing: El acoso laboral o acoso moral en el lugar del trabajo, conocido frecuentemente a través del término inglés mobbing ('acosar', 'hostigar', 'acorrallar en grupo'), es tanto la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo o terror en el trabajador afectado hacia su lugar de trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador.

Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles en el trabajo por parte de sus

compañeros (entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente, también llamado bossing, del inglés boss, jefe). Dicha violencia psicológica se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y a la misma en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos", y hasta agresiones físicas en los casos más graves.

Preparación: Puede tener diferentes usos, aunque en términos generales su significado es siempre similar. Una preparación, ya sea un elemento o una actividad, siempre implica la puesta en marcha de un proceso de elaboración de algo o de un evento que requiere cierta planificación y organización con el fin de obtener los resultados que se esperan.

Gestión: Por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Competencia: Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.

Planificación: Es una herramienta técnica para la toma de decisiones para el/la docente, por ser producto de la evaluación de los aprendizajes y el desarrollo de los niños y niñas, tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo

Motivación: Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Habilidad: Proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea.

Actitud: Un término definido principalmente desde la Psicología, puede entenderse de diversas formas. Entre ellas, se le considera como la postura que adopta el cuerpo humano según los diferentes movimientos del ánimo, sin embargo, la forma más común de entender aquello que se conoce por actitud es aquella disposición anímica del ser humano expresada de algún modo en particular.

Modelo: Es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas.

Describir: Es explicar, de forma detallada y ordenada, cómo son las personas, los lugares o los objetos. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíbles los hechos que se narran. Muchas veces, las descripciones contribuyen a detener la acción y preparar el escenario de los hechos que siguen.

Estructura: (del latín *structūra*) es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio. Tanto la realidad como el lenguaje tienen estructura. Uno de los objetivos de la semántica y de la ciencia consiste en que la estructura del lenguaje refleje fielmente la estructura de la realidad.

Evaluación: Es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación. En buena parte de las ocasiones dicho uso está asociado a los exámenes y las calificaciones, es decir, a la valoración de los productos del aprendizaje. Esta utilización tiene que ver con la concepción de la evaluación que tiene la mayoría de la población.

Candidato: Es aquel que se aplica a la persona que aparece como posibilidad en un evento en el cual alguien tiene que ser elegido para desempeñar un cargo o función particular. El candidato deja de ser tal cuando es elegido para la función o cargo particular como también cuando no es elegido y pierde la posibilidad de cubrir tal función

Perfil profesional: Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Análisis: Que centrarse en una única definición aplicable en todos los ámbitos resulta muy complicado. A nivel general, puede decirse que un análisis consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis general

Si se aplica un plan de sucesión mejorara el desempeño laboral de los empleados del área operativa del hiper market “mi comisariato” de la ciudad de milagro.

2.3.2 Hipótesis particulares

- ✚ La aplicación de un modelo de ascenso laboral interno afecta la continuidad de los procesos del área operativa.
- ✚ La estabilidad laboral está afectando la productividad de los empleados del área operativa.
- ✚ Si no mejora la comunicación, los empleados del área operativa desconocerán la definición sus tareas.
- ✚ Si se realizan reconocimientos e incentivos influirán positivamente en el rendimiento laboral del personal del área operativa.

2.3.3 Declaración de las variables

Cuadro 1. Declaración de las variables

Variable independiente	Variable dependiente
Modelo de Plan de sucesión	Desempeño laboral de los empleados del área operativa.
Modelo de ascenso laboral interno	Continuidad de los procesos del área operativa
La estabilidad laboral.	Productividad de los empleados del área operativa.
La comunicación.	Definición de las tareas realizadas por los empleados del área operativa.
Los reconocimientos e incentivos.	Rendimiento laboral del personal del área operativa.

2.3.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Indicadores independiente	Instrumento independiente	Variable dependiente	Indicadores dependiente	Instrumento dependiente
Plan de sucesión interno	Porcentaje de cumplimiento de la implementación	Informe	Desempeño laboral de los empleados del área operativa.	Nivel de motivación de los trabajadores	Encuesta
El ascenso laboral interno	Porcentaje de actividades realizadas	Encuesta	Credibilidad que tiene los empleados hacia sus jefaturas.	Nivel de afinidad	Encuesta
La estabilidad laboral.	Porcentaje del cumplimiento del programa de capacitación	Informes	Desarrollo profesional de los empleados del área operativa.	Porcentaje de conocimientos adquiridos	Pruebas
La comunicación.	Nivel de informes realizados	Encuesta	Definición de las tareas realizadas por los empleados del área operativa.	Nivel de comunicaciones	Encuesta
Los reconocimientos e incentivos.	Nivel de cumplimiento de la implementación	Encuesta	Rendimiento laboral del personal del área operativa.	Numero De colaboradores estables	Encuesta

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En el presente estudio del Plan de sucesión se utilizara como tipo de investigación lo siguiente:

Fundamental: Esta investigación nos ha permitido la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías y haciendo modificaciones a las ya existentes. Tiene como finalidad difundir las aptitudes organizacionales como técnicas a cada una de las posiciones dela organización.

Descriptiva: Aquí se describen los datos investigados para darnos a conocer situaciones, actitudes que predominen a través de la descripción exacta de las actividades realizadas en el área operativa del hiper market Mi comisariato. En donde se llegara a determinar la participación de la entidad en estudio.

Explicativas: Esta investigación nos ha permitido encontrar el porqué de los hechos donde se relacionen las causas y los efectos en el cual nos dio a conocer la explicación de las hipótesis proyectadas por su comportamiento.

De campo: Se utilizó como método científico directo para obtener nuevos conocimientos del problema ya efectuó en el lugar de los hechos.

No experimental: También conocida como Ex Post Facto, no afecto ninguna variable ya que se limitó a la observación de situaciones ya existentes dentro del área operativa.

Longitudinal: Se analizó el problema a través de un periodo largo de tiempo para verificar el desarrollo donde se aplicó soluciones con respecto al plan de sucesión, y su incidencia en el desempeño laboral.

Diseño de la investigación

El estudio del plan de sucesión, que se utilizó es de tipo cuantitativo porque se evaluó las competencias planteadas en las diferentes hipótesis y al estudiar el comportamiento de los individuos en cada puesto de trabajo. También se aplicó encuestas, se tabuló información, se dieron diagnósticos de reportes e informes, además por medio del diagrama Ishikawa se analizaron las variables dependientes e independientes tanto de las causas como de los efectos.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población objeto de estudio fueron todos los empleados del Área operativa del hiper market “Mi comisariato” de la ciudad de Milagro, los cuales tienen las características tales como el nivel de estudio medio y superior y que tiene como parámetro de edad entre 18 y 65 años.

3.2.2 Delimitación de la población

La población en base a la cual se va efectuó la investigación es finita ya que conocemos cuál es su tamaño.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra es probabilística ya que la población objeto de investigación fueron todas las personas que conforman el universo dentro del área operativa ya que es un mínimo de 47 empleados.

3.2.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra corresponde a los 47 empleados del área operativa del hiper market “Mi comisariato” de la ciudad de Milagro.

3.2.5 Proceso de selección

Al ser nuestro tipo de muestra probabilístico se utilizó los métodos más conocidos como son las entrevistas y las encuestas. Selección sistemática de elementos muestrales que se manejaron en este proyecto.

3.3 METODOS Y TECNICAS

3.3.1 Método teórico

Los métodos teóricos que se utilizaron fueron el inductivo donde se obtuvieron conclusiones generales a partir de los hechos , deductivo parte de verdades previamente establecidas como principios generales ,para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar a si su validez, síntesis se realizó una comprensión adecuada para empezar a detallar los elementos del problema, diagnostico e hipotético esta es una proposición que se dio para explicar algo, entonces se empiezo a resolver el problema ya que en este proyecto se ha llegado a determinar los motivos de la desmotivación del personal que labora en el área operativa del híper market “Mi comisariato” de la ciudad de Milagro.

3.3.2 Métodos empíricos

En esta investigación se usó el método empírico el cual nos permitió relevar las relaciones esenciales y las características fundamentales del problema a través de la percepción, se utilizó la observación para indagar y obtener la información necesaria para así poder conocer las razones por la cual existe el descontento o desmotivación por parte de los colaboradores, los resultados obtenidos nos proyectan que se podrá implementar a futuro el plan de sucesión para mejorar la motivación y la eficiencia laboral.

3.3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas que se usaron en esta investigación fueron la encuesta y la entrevista a los colaboradores del área operativa del híper market “Mi comisariato” de la ciudad de Milagro, para lo cual se ha elaborado un cuestionario de doce preguntas para las encuestas de tipo cerrada y en las entrevistas se realizara un cuestionario de seis preguntas de tipo abierta.

Todas las preguntas servirán para la comprobación de las hipótesis.

3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

En el procesamiento estadístico de la información que se utilizó como herramienta fue el programa Excel el cual nos permitió tabular la información derivadas de las encuestas y las entrevistas, además se efectuó gráficos que demostraron los resultados obtenidos de los diferentes métodos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Preguntas:

1.- ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

Cuadro 3: Resultado de la pregunta No. 1 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
De 1 a 6 meses	10	21%
De 7 meses a 2 años	13	28%
2 años o mas	24	51%
TOTAL	47	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 1: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 1 de la encuesta.



De acuerdo a los resultados de la encuesta, se ha determinado que el 21% de los empleados lleva laborando de 1 a 6 meses, el 28% de 7 meses a 2 años y la mayoría representada por el 51% lleva laborando de dos años en adelante.

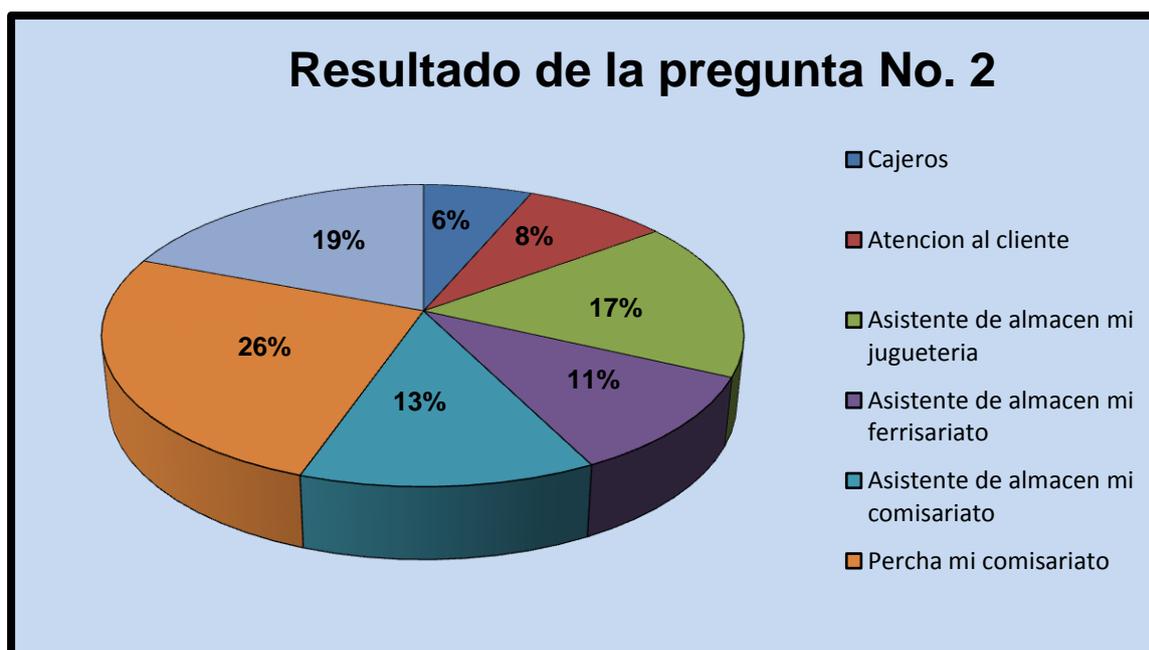
2.- ¿Cuál es la función que usted desempeña dentro de la empresa?

Cuadro 4: Resultado de la pregunta No. 2 de la encuesta

Labor a desempeñar	No. de personas	Porcentaje
Cajeros	3	6,38%
Atención al cliente	4	8,51%
Asistente de almacén mi juguetería	8	17,02%
Asistente de almacén mi Ferrisariato	5	10,64%
Asistente de almacén mi comisariato	6	12,77%
Percha mi comisariato	12	25,53%
Percha mi juguetería	9	19,15%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 2: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 2 de la encuesta.



Del total de personas encuestadas, el 6% son cajeros, el 8% es de atención al cliente, el 17% es de asistencia almacén mi juguetería, el 11% asistente de almacén en el área de Ferrisariato, el 13% asistencia de almacén de mi comisariato, el 26% percha mi comisariato y el 19% percha mi juguetería.

3.- ¿Sabe usted que es un plan de sucesión?

Cuadro 5: Resultado de la pregunta No. 3 de la encuesta

Opciones	# de personas	% Porcentaje
Si conoce	24	51,06%
No conoce	23	48,94%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 3: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 3 de la encuesta.



De los resultados obtenidos se comprobó que el 51% del personal que labora dentro de la empresa si conoce que es un plan de sucesión, mientras que el 49% no conoce que es, lo cual nos da como resultado que hay un porcentaje significativo del personal que desconoce la posibilidad de ascensos dentro de la empresa.

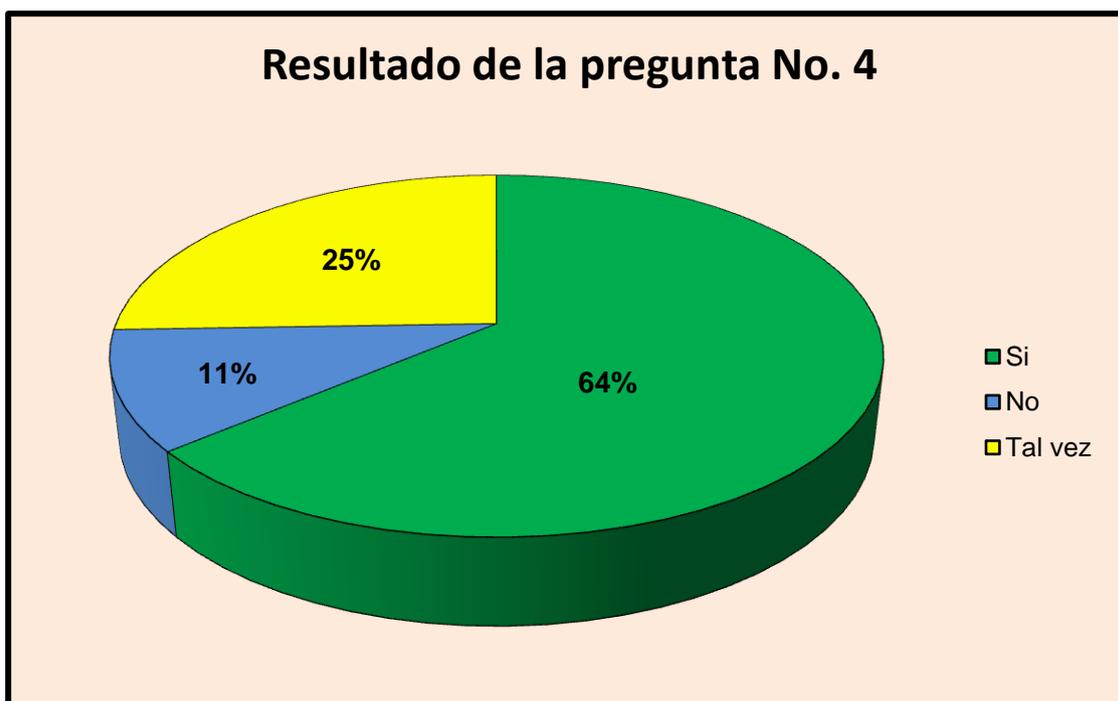
4.- ¿Usted cree que la implementación de un plan de sucesión ayudara a incentivar a los colaboradores de la empresa? (Un plan de sucesión o ascenso es la sustitución de una persona por otra a ocupar un cargo dentro de la empresa.)

Cuadro 6: Resultado de la pregunta No. 4 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	30	63,83%
No	5	10,64%
Tal vez	12	25,53%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 4: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 4 de la encuesta.



El 64% de los empleados encuestados consideran que la implementación de un plan de sucesión los beneficiaría, el 11% piensa que no los beneficiaría, mientras el 25% cree que tal vez les convendría la implementación de este plan.

5.- ¿El título que usted ha obtenido va acorde al puesto de trabajo en el que se encuentra en la actualidad?

Cuadro 7: Resultado de la pregunta No. 5 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	7	14,89%
No	28	59,57%
Tal vez	12	25,53%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 5: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 5 de la encuesta.



Del total de los colaboradores encuestados solo el 15% está de acuerdo que su puesto de trabajo está acorde con sus estudios o títulos obtenidos, el 60% está en desacuerdo porque no están en un puesto de trabajo que corresponda a su título, mientras que el 25% dice que tal vez corresponda el puesto a su nivel de estudio.

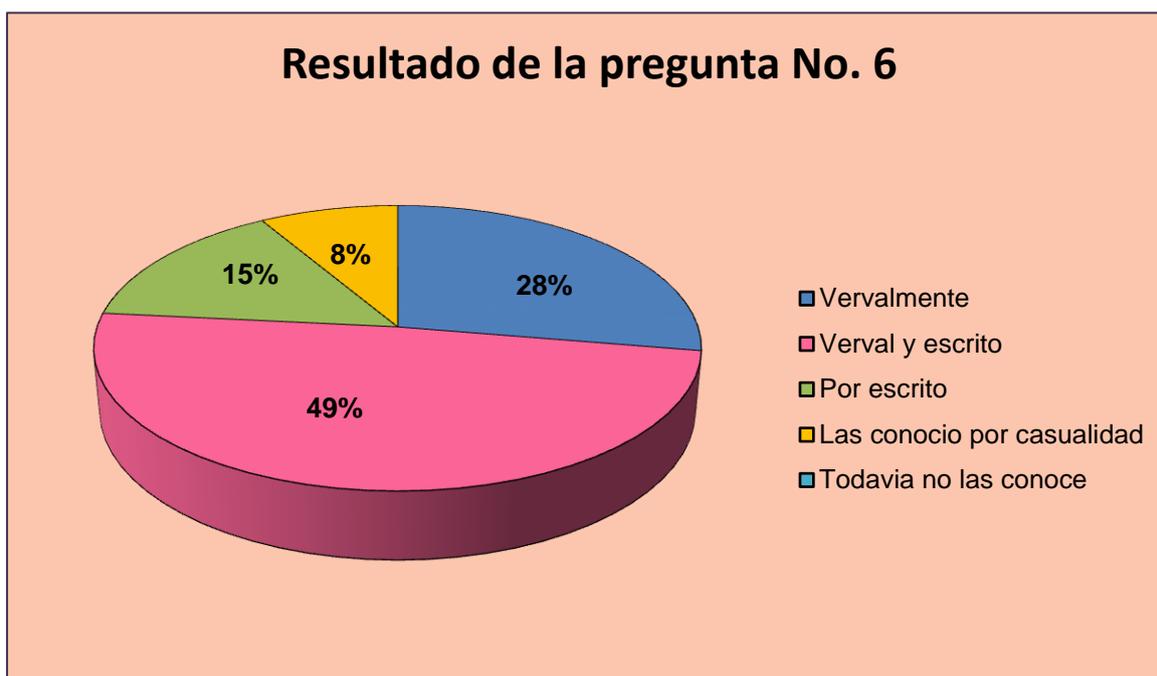
6.- ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y los objetivos de la empresa?

Cuadro 8: Resultado de la pregunta No. 6 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Verbalmente	13	27,66%
Verbal y escrito	23	48,94%
Por escrito	7	14,89%
Las conoció por casualidad	4	8,51%
Todavía no las conoce	0	0,00%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 6: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 6 de la encuesta.



De los 47 trabajadores encuestados, el 28% nos indica que la misión, visión y objetivos de la empresa se la han dado a conocer en forma verbal, al 49% las conoce de forma verbal y escrito, por escrito a un 15%, por casualidad un 8%.

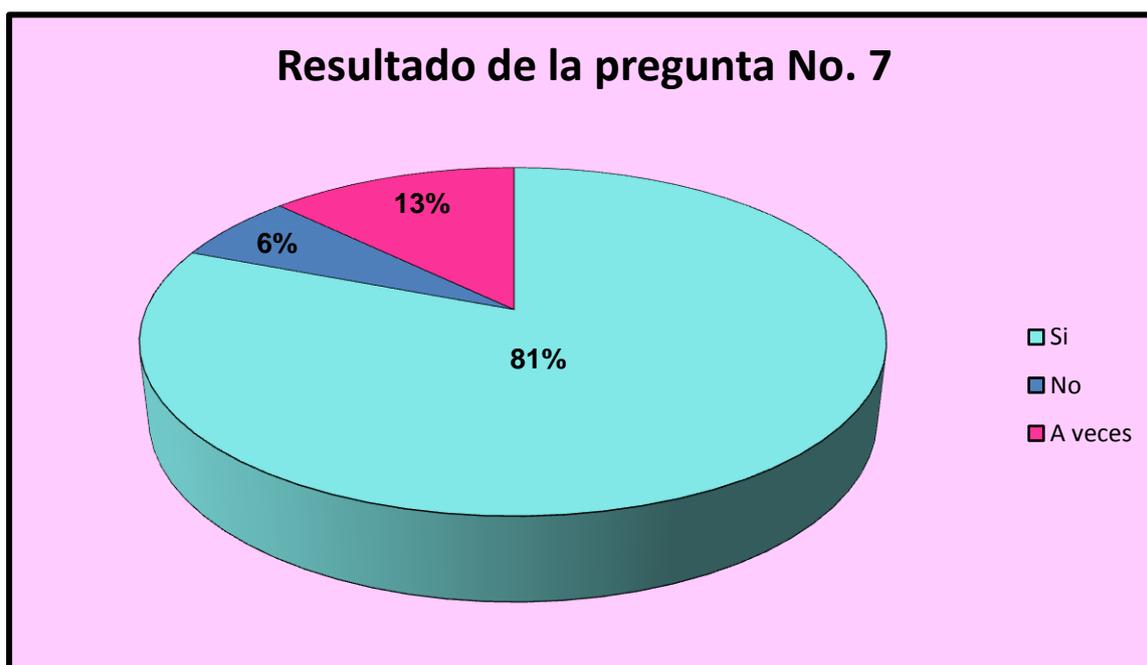
7.- ¿Considera usted que las funciones que realiza dentro de la empresa son desarrolladas de manera eficiente?

Cuadro 9: Resultados de la pregunta No. 7 de la encuesta.

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	38	80,85%
No	3	6,38%
A veces	6	12,77%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 7: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 7 de la encuesta.



Los resultados obtenidos de las encuestas han evidenciado que el 81% de los empleados realizan su trabajo de manera eficiente, ya que cada día se esfuerzan en su área de trabajo, desarrollando y cumpliendo las actividades dispuestas por sus Jefes.

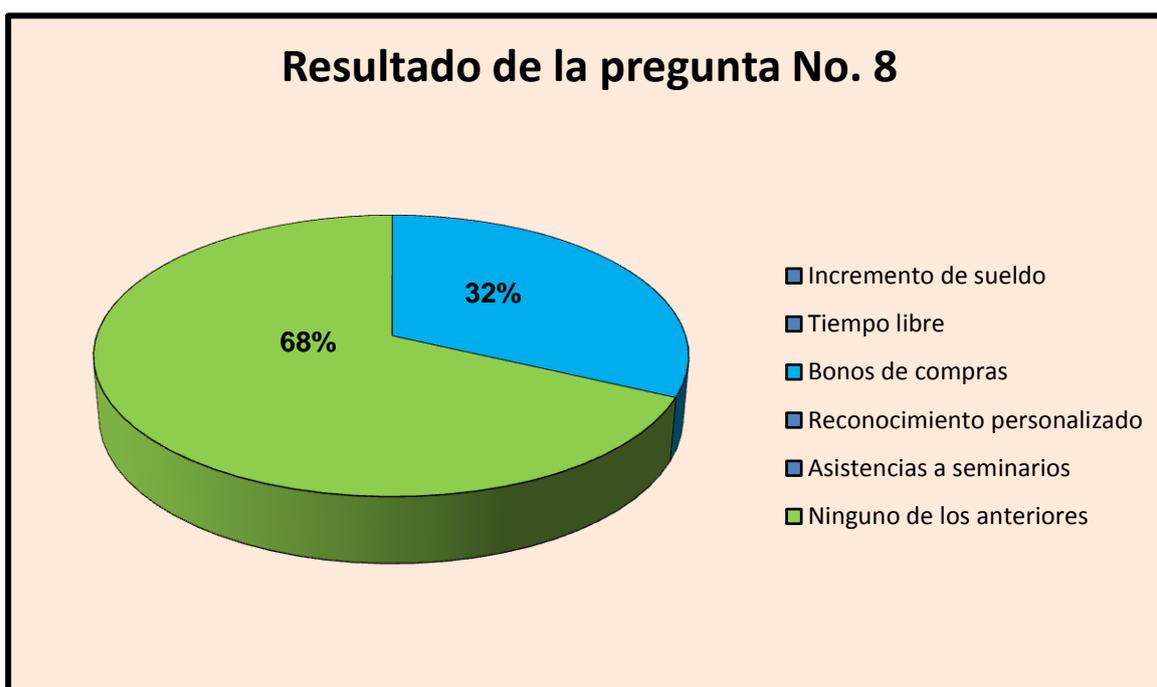
8.- ¿Qué mecanismos ha utilizado la empresa para motivarlo como empleado?

Cuadro 10: Resultados de la pregunta No. 8 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Incremento de sueldo	0	0,00%
Tiempo libre	0	0,00%
Bonos de compras	15	31,91%
Reconocimiento personalizado	0	0,00%
Asistencias a seminarios	0	0,00%
Ninguno de los anteriores	32	68,09%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro

Figura 8: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 8 de la encuesta.



De los trabajadores encuestados el 32% de ellos perciben la motivación por medio de bonos de compras, mientras que el 68% afirman no contar con ningún tipo de beneficios por lo cual no se sienten muy motivados por parte de la empresa.

9.- ¿Cómo evalúa usted el nivel de comunicación que hay en la empresa?

Cuadro 11: Resultados de la pregunta No. 9 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Buena	8	17,02%
Regular	32	68,09%
Deficiente	7	14,89%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 9: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 9 de la encuesta.



De acuerdo con las personas encuestadas los resultados obtenidos el 17% piensa que es buena, el 68% considera que es regular y el 15% considera que la comunicación es deficiente dentro de la empresa.

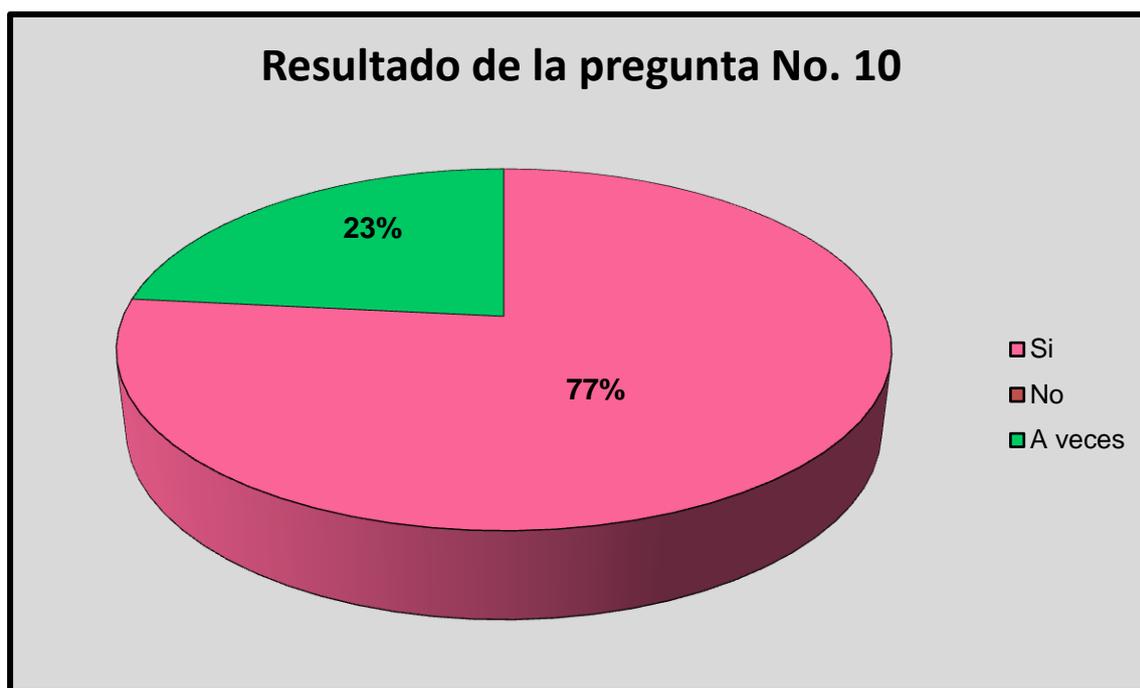
10.- ¿El desarrollo de sus labores lo hace sentir que está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Cuadro 12: Resultados de la pregunta No.10 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	36	76,60%
No	0	0,00%
A veces	11	23,40%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 10: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 10 de la encuesta



El 23% de los encuestados considera que a veces realizan labores donde aplican sus conocimientos, porque cada día están haciendo cosas diferentes y el 77% reconoce que si lo está aplicando.

11.- ¿Recibe usted supervisión constante de parte de su jefe inmediato?

Cuadro 13: Resultados de la pregunta No. 11 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	11	23,40%
No	25	53,19%
A veces	11	23,40%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en el hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 11: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 11 de la encuesta.



De las personas encuestadas el 24% si recibe supervisión constante, el 53% no recibe y el 23% a veces por lo cual los trabajadores no cuentan con la posibilidad de ascender ya que eso depende de lo que observen sus jefes.

ENCUESTAS A LOS GERENTES

Preguntas:

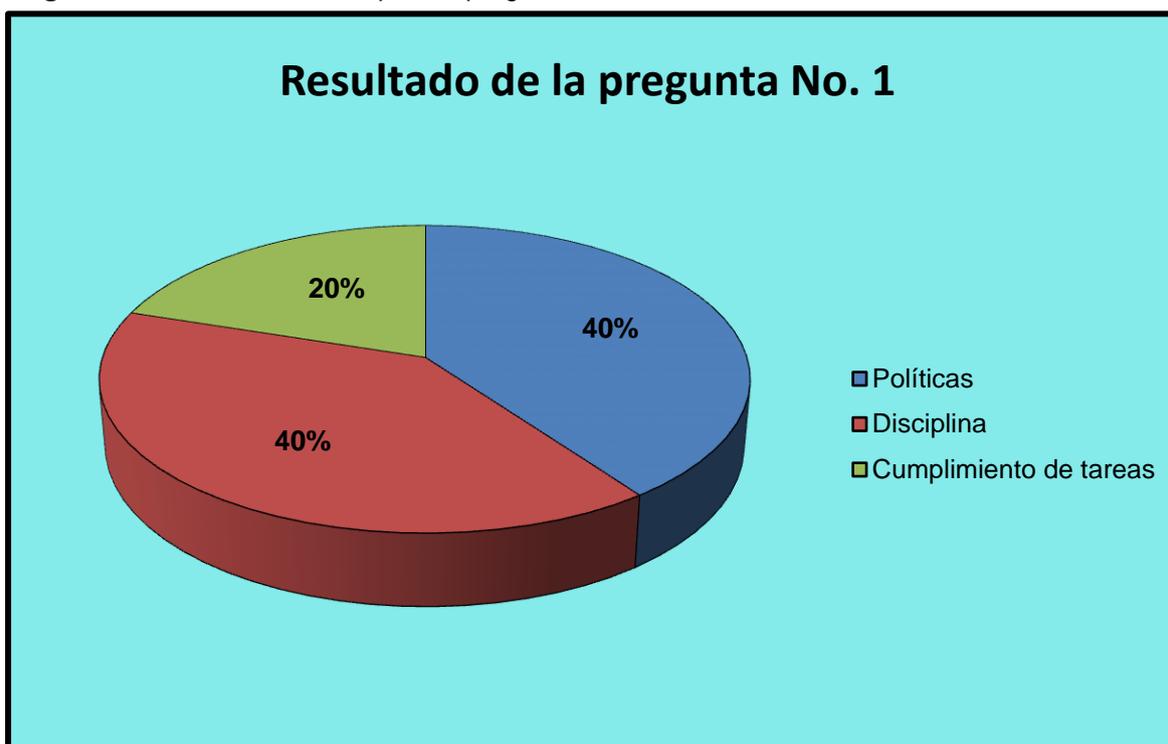
1.- ¿según su criterio, de que depende la estabilidad laboral de sus colaboradores?

Cuadro 14: Resultados de la pregunta No. 1 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Políticas	2	40,00%
Disciplina	2	40,00%
Cumplimiento de tareas	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Entrevista realizada a los gerentes del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro

Figura 12: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 1 de la encuesta.



De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta el 40% considera que la estabilidad laboral depende de las políticas de la empresa, el 40% a la disciplina de cada empleado y un 20% al cumplimiento de las actividades a realizarse.

2.- ¿Considera usted que el desempeño de los empleados afecta a la rentabilidad de la empresa?

Cuadro 15: Resultados de la pregunta No. 2 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
si	5	100,00%
No	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Entrevista realizada a los gerentes del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 13: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 2 de la encuesta.



El 100% de los resultados obtenidos en las encuesta reflejan que el desempeño de los empleados afecta directamente la rentabilidad de la empresa.

3¿Cómo es evaluado el desempeño de sus colaboradores?

Cuadro 16: Resultados de la pregunta No. 3 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Evaluación o Test	2	40,00%
Niveles de puntualidad	1	20,00%
Supervisión directa	2	40,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Entrevista realizada a los gerentes del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 14: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 3 de la encuesta.



El 40% de los gerentes encuestados coinciden en la evaluación o test ya que por medio de éste miden sus conocimientos y destrezas que desempeña cada uno, el 40% dice que es la supervisión directa y el 20% considera que son los niveles de puntualidad.

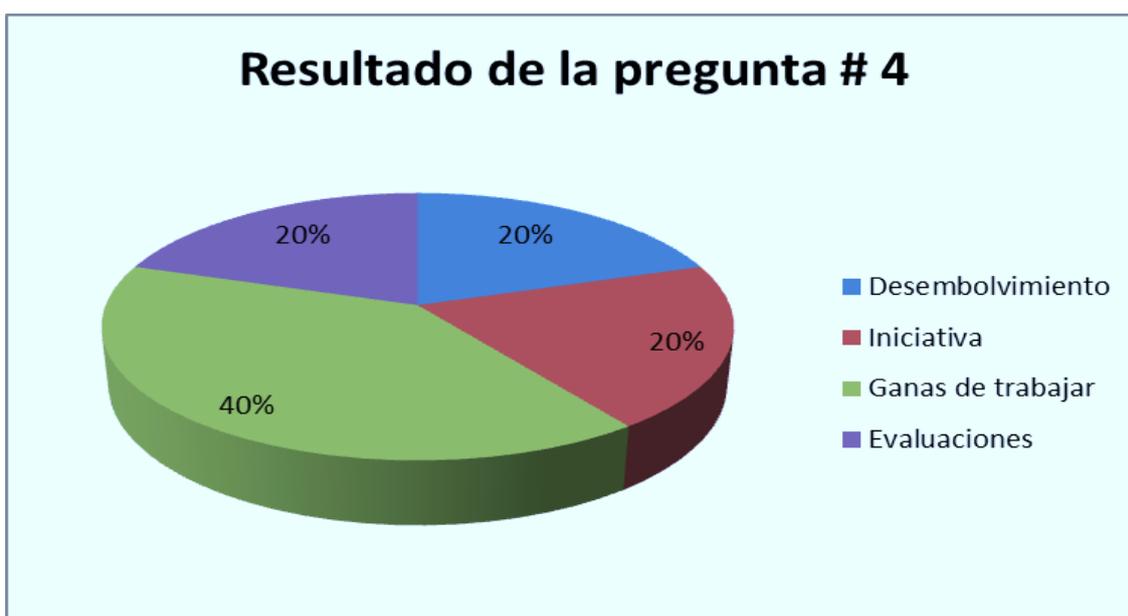
4.- ¿De qué manera usted mide a sus colaboradores para realizar la sucesión en el área o departamento que usted dirige?

Cuadro 17: Resultado de la pregunta No. 4 de la encuesta

Opciones	# de personas	% Porcentaje
Desenvolvimiento	1	20,00%
Iniciativa	1	20,00%
Ganas de trabajar	2	40,00%
Evaluaciones	1	20,00%
Total	5	100,00%

.Fuente: Entrevista realizada a los gerentes del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro

Figura 15: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 4 de la encuesta



Según las encuesta realizadas a los gerentes de las diferentes áreas del hiper market Mi comisariato, ellos coinciden que no hay un sistema de ascensos, se basan a la observación que ellos tengan de cada uno de los empleados en el cual destacan, el desenvolvimiento coinciden un 20%, en la iniciativa el 20%, las ganas de trabajar el 40% y las evaluaciones el 20%. También cabe recalcar que los gerentes no tienen conocimiento de la existencia de alguna norma o reglamento que permita la implementación del plan de sucesión.

5.- ¿Existe un sistema para la sucesión de los empleados en el área o departamento que usted dirige o algún reglamento que permita su aplicación?

Cuadro 18: Resultado de la pregunta No. 5 de la encuesta

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	3	75,00%
Tal vez	1	25,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Entrevista realizada a los gerentes del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 16: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 5 de la encuesta



La encuesta realizada a los gerentes reconocen que no hay un sistema de ascensos y que no tienen conocimiento de alguna regla o norma que permita su implementación, ya que no se les ha dado a conocer, también repuntan que eso solo es de conocimiento de los mandos altos de la empresa.

6.- ¿Considera usted que sus colaboradores reciben la capacitación necesaria para desarrollar su capacidad, habilidad y destreza para ascender a otros cargos?

Cuadro 19: Resultado de la pregunta No. 6 de la encuesta.

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	2	40,00%
Tal vez	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Entrevista realizada a los gerentes del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro

Figura 17: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 6 de la encuesta.



De los gerentes encuesta el 40% dice que sí pero son capacitados en su área de trabajo, el 40% indica que no, mientras un 20% dice que tal vez por lo que ellos realizan varias actividades dentro de la empresa lo cual dificulta una capacitación eficiente.

7.- ¿En su opinión ¿Los trabajadores realizan trabajos puntuales o tienen bien definidas sus tareas?

Cuadro 20: Resultado de la pregunta No. 7 de la encuesta.

Opciones	No. de personas	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	2	40,00%
Tal vez	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Entrevista realizada a los gerentes del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro.

Figura 18: Ilustrativo de la respuesta pregunta No. 7 de la encuesta.



De las encuesta realizadas a los gerentes el 40% asegura que los trabajadores si tienen bien definidas las tareas ya que se les explica de forma verbal cuales van a ser sus funciones dentro de la empresa, el otro 40% afirma que no porque les toca realizar varias actividades a la vez y un 20% dice que tal vez.

ENTREVISTA AL ING. HUBER ECHEVERRIA

Especialista en el Área de Talento Humano.

En La entrevista realizada al especialista nos dice que qué el proceso sucesión es un conjunto de actividades planificadas con el fin de reemplazar funcionalmente las responsabilidades de un cargo a otro en un tiempo corto y con una adaptación rápida. Este proceso sigue la filosofía “Todos son importantes pero no indispensables”, que un plan de sucesión es un plan a largo plazo el mismo que debe tener el apoyo de los principales líderes departamentales y su tiempo de aplicación es de largo plazo ya que la transmisión de conocimiento es directa del jefe al segundo abordo.

El mejor momento para escoger a un sucesor es cuando la empresa cuenta con direcciones y jefaturas con alta rotación o cuando estos tienen avanzada edad.

Aquí nos explica que por la alta rotación que hay en los departamentos de alto mando ya que no haya una buena estabilidad laboral por lo cual se haría la elección de algún sucesor que este altamente capacitado o que sepa del cargo. Al sucesor se lo debe preparar mediante la acción de responsabilidades de soporte a las acciones de dirección más un programa de capacitación dirigido a cubrir las brechas entre sus conocimientos y el perfil del cargo que va a asumir.

Es conveniente informar a los empleados sobre el proceso de sucesión ya que el mismo debe de ser transparente que debe contar con el apoyo y conocimiento de todos.

Para el desarrolla e implementación un plan de sucesión se necesita un proceso de identificación de segundos al mando, el mismo que se realiza mediante un proceso de evaluación del desempeño luego la identificación de la brechas de conocimientos, mas la asignación de responsabilidades y la preparación del programa de capacitación. Esto hasta esperar el momento de un cambio generacional

GUIA DE OBSERVACION

Nombre de la empresa	Híper Market “Mi Comisariato”
Puesto o cargo	Área Operativa
Antigüedad en el puesto	

INSTRUCCIONES: observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (1 nunca, 2 ocasionalmente, 3 frecuentemente, 4 siempre)

OBJETIVO: observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador y los gerentes dentro de la empresa.

No.	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	OBSERVACIONES
1	Llega a tiempo al trabajo			x		
2	La continuidad de los procesos es la apropiada			x		
3	Existe trato cordial entre los jefes y los empleados			x		
4	Hay buena relación en el grupo de trabajo		x			
5	Realizan reconocimientos		x			
6	El personal estable realiza con eficiencia su trabajo			x		
7	Hay una buena comunicación dentro de la empresa	x				

Cuadro 21. Guía de Observación

Los puntos a observar en son los siguientes:

Llega a tiempo al trabajo (nivel 3)

Se observó que no todos llegan a la misma hora exacta lo cual se lo califico como frecuentemente por el hecho de que existen dos horarios, ya que la entrada y salida varía con respecto al horario de cada empleado.

La continuidad de los procesos es la apropiada (nivel 3)

Se calificó como frecuentemente ya que son continuos los procesos que ellos hacen porque tienen que realizar varias actividades a la vez.

Existe trato cordial entre los jefes y los empleados (nivel 3)

Se evaluó como frecuentemente por lo que no hay supervisión permanente si no de vez en cuando o esporádicamente.

Hay buena relación en el grupo de trabajo (nivel 2)

Se pudo establecer ocasionalmente porque hay poca interacción entre ellos ya que no todos tienen la misma confianza.

Realizan reconocimientos (nivel 2)

Se estableció como ocasional por que los jefes realizan los reconocimientos a los empleados según la labor en la que se destaquen.

El personal realiza con eficiencia su trabajo (nivel 3)

Se lo calificó de frecuente porque no todos los días les toca realizar las mismas labores.

Hay una buena comunicación dentro de la empresa (nivel 2)

Lo que se pudo observar que es poca la comunicación que hay entre ellos lo cual se calificó como ocasionalmente.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

La asignación del personal adecuado en el puesto correcto beneficiaría a toda la empresa. Resulta de vital importancia que la empresa tenga un plan de sucesión para reorganizar con rapidez en el caso que uno de los empleados claves se vaya repentinamente.

Establecer y cultivar una reserva de personal calificado constituye un factor clave de preparación, para lograr buenos resultados tanto en el presente como también pensando en el futuro. El plan de succión permite identificar, desarrollar y retener al personal con talento con el que cuenta la empresa en todos los niveles, se puede utilizar la aplicación solida de planeación de sucesión con el fin de obtener reemplazos y otorgar en los empleados una mayor visibilidad del futuro de su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Al tener personal capacitado de reserva, aumenta la visibilidad de los empleados y talentos con los que cuenta la empresa, las posibles brechas que puedan existir con el fin de capacitar y preparar a los empleados con antelación para las vacantes que se puedan dar.

Obtener perspectivas valiosas acerca de los empleados mediante la recopilación de información sobre expedientes personales de los empleados, experiencia laboral, desempeño, aspiraciones y otros aspectos.

Teniendo en cuenta las afirmaciones por parte de los que conforman el hiper market, es necesario un plan de sucesión para mejorar el proceso de selección del personal apto para ocupar cargos importantes, dando a conocer un especialista en el tema que este tipo de implementación necesita el apoyo o consentimiento de los mandos altos así como de ser un proceso a largo plazo para su implementación.

4.3 RESULTADOS

Encuestas

Habiendo realizado el análisis a cada uno de los resultados se ha encontrado que la mayor parte de los trabajadores tiene de dos años en adelante prestando su servicios a la empresa, además se conoció que los trabajadores no tienen una labor específica dentro de la empresa contando con un 26% que realiza trabajo de percha.

También se comprobó que el 51% de los trabajadores saben o conocen que es un plan de sucesión el mismo que lo reconocen como el ascenso dentro de la empresa, el 64% se muestra de acuerdo que la implementación de un plan de sucesión ayudaría a incentivar al personal y el 60% de los colaboradores admiten que el puesto de trabajo en el que están en la actualidad no está de acuerdo con el título que obtienen tan, por otra parte se determinó que el 49% de las personas que laboran conocen de forma verbal y escrito la misión, visión y objetivos de la empresa. De todos los encuestados el 81% considera que está haciendo su trabajo de manera eficiente, así mismo el 68% reconoce que la empresa no utiliza ningún mecanismo para motivarlos para realizar mejor sus labores y con respecto a la comunicación dentro de la empresa el 68% afirma que esta es regular.

Se estableció que el 77% de los trabajadores están realizando alguna actividad donde ellos sienten que están aplicando sus habilidades y conocimientos, el 53% reconoce no recibir supervisión por parte de sus jefes lo cual les dificulta el ascenso ya que ellos se basan al método de la observación.

Encuesta a los Gerentes

De las entrevistas realizadas a los gerentes podemos determinar que para ellos, la estabilidad de los colaboradores depende de la disciplina y las políticas de la empresa por medio de la observación directa ya que en ambas coinciden en un 40%, de los gerentes entrevistados el 100% coincide en que el desempeño de los empleados afecta de forma directa la rentabilidad de la empresa, mientras que la evaluación del desempeño de los colaboradores hay opiniones compartidas entre la evaluación o test y la supervisión directa ya que ambas opciones cuentan con un 40%.

También se determinó que no existe un sistema de sucesión ya que ellos se basan al método de la observación donde coinciden con un 40% que predomina las ganas de trabajar que muestre el empleado , según sus opiniones compartidas ellos dicen que los empleados no tienen capacitación con un 20% y el otro 20% que si reciben capacitación pero dentro de su área de trabajo, lo cual también dificulta una capacitación eficiente ya que ellos realizan diferentes labores dentro de la empresa , lo que nos pueden puntualizar con un 40%es que los colaboradores no pueden realizar trabajos puntuales ya que tienen que adaptarse a los diferentes puestos que hay dentro de la empresa ya que todos ingresan como asistentes de almacén en el cual no hay una tarea en específica a realizar.

Entrevista al especialista

De la entrevista realizada al profesional nos indica que las actividades de la organización tienen un solo propósito de sustituir las responsabilidades de una persona a otra. Por lo cual esto se refiere a que dentro de la empresa todos son necesarios pero no indispensables.

Lo cual es necesario y factible realizar un plan de sucesión para sí evitar la rotación del personal y la fuga de intelectos. Los sucesores deberán de cumplir una serie de actividades, varios procesos y programas de capacitación para que tengan un mayor conocimiento sobre el cargo a sustituir dentro de la empresa.

Al contar con un plan de sucesión tendremos personal apto para ocupar puestos de mando y además sería rentable para la empresa ya que así se obtendrán mejores resultados.

Observación

En la guía de observación que se pudo visualizar que por el hecho de tener horarios diferentes los empleados no ingresan a la hora adecuada, además hay poca comunicación éntrelos grupos de trabajo, poco trato entre jefes y empleados por el motivo de que no hay supervisión directa, esto influye en ellos se sienten poco apreciados al momento de tener un ascenso, ya que ellos realizan un eficiente desempeño laboral dentro de la empresa.

4.4 VERIFICACION DE HIPÓTESIS

Cuadro 22. Verificación De Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general	Comprobación de la hipótesis
<p>Si se aplica un plan de sucesión mejorara el desempeño laboral de los empleados del área operativa del hiper market “mi comisariato” de la ciudad de milagro</p>	<p>Por medio de las encuestas realizadas se pudo comprobar con la pregunta No. 4 que es necesario implementar un plan de sucesión para conseguir la motivación y el incentivo para que el personal realice sus labores con el desempeño esperado por la empresa. Con la pregunta No. 4 de las encuestas realizadas a los gerentes de las diferentes áreas del hiper market Mi comisariato, ellos coinciden que no hay un sistema de ascensos, se basan a la observación que ellos tengan de cada uno de los empleados en el cual destacan. En la guía de observación realizada en el punto No. 6 se pudo observar que al ellos dar su mejor esfuerzo en su puesto de trabajo estarán más cerca del plan de ascenso.</p>
<p>Hipótesis particulares</p>	
<p>La aplicación de un modelo de ascenso laboral interno afecta la continuidad de los procesos del área operativa.</p>	<p>Se llegó a determinar basados a la pregunta No. 11 que al no recibir supervisión directa por parte de sus jefes los empleados, se afectara los procesos de continuidad ya que no sabrán quien debe ascender porque ellos utilizan el método de la observación y mediante la pregunta No. 2 se pudo comprobar que los empleados no tienen una labor definida a desempeñar dentro de la empresa lo cual dificulta el ascenso. En la pregunta No. 2 de la entrevista los gerentes afirman que el desempeño de los empleados afecta a la rentabilidad de la empresa. También en la pregunta No. 5 de la entrevista se asegura que si hay capacitación dentro de las empresas pero para sus puestos de trabajo más no para que puedan ascender. En la guía de observación el punto No. 2 se calificó como frecuentemente ya que son continuos los procesos que ellos hacen porque tienen que realizar varias actividades a la vez.</p>
<p>La estabilidad laboral está afectando la productividad de los empleados del área operativa.</p>	<p>Se pudo comprobar por medio de la pregunta No. 1 de la entrevista, ya que todos coinciden que la estabilidad es necesaria para ascender la misma que depende del método de subjetivo, pero mediante la pregunta No. 10 los empleados aseguran que las labores que desarrollan en los puestos de trabajo les hace sentir que aplican sus conocimientos y habilidades. En la pregunta No. 3 de la entrevista se pudo comprobar que el desempeño es evaluado por el método de la observación la cual la realizan e diferentes maneras lo cual dificulta la estabilidad del empleado dentro de la empresa. Los puntos No. 1 y No. 6 se consideran como frecuentes ya que ellos ingresan en el horario establecido por la empresa y realizan sus labores con eficiencia dependiendo en el área que les toque.</p>
<p>Si no mejora la comunicación, los empleados del área operativa desconocerán la definición sus tereas.</p>	<p>Los trabajadores en la pregunta No. 9 calificaron como regular la comunicación, pero en la pregunta No. 7 consideran que si desempeñan sus actividades con eficiencia. Mediante la pregunta #6 de la entrevista se pudo comprobar que no hay una definición en las tareas de los empleados lo cual dificulta la realización de las mismas de manera eficiente ya que al no haber una buena comunicación no sabrán las actividades a realizar en concreto. Los puntos No. 3, No. 4 y No. 7 de la guía de observación se relacionan porque es poca la comunicación que ellos tienen con los jefes y con su equipo de trabajo ya que no existe una buena relación verbal entre todos.</p>
<p>Si se realizan reconocimientos e incentivos influirán positivamente en el rendimiento laboral del personal del área operativa.</p>	<p>Por medio de los resultados obtenidos en la pregunta # 8 se pudo comprobar que los trabajadores no reciben los incentivos necesarios para mejorar su desempeño dentro de la empresa, mediante la pregunta # 11 se pudo probar que al no recibir supervisión directa de los jefes dificulta obtener los reconocimientos e incentivos. En la guía de observación la punto # 5 pudimos observar que los jefes ven su desenvolvimiento y realizan reconocimientos los empleados según la labor en la que se destaquen lo cual se dificulta ya que no reciben supervisión directa.</p>

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

CREACIÓN DE UN MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA DEL HÍPER MARKET “MI COMISARIATO” DE LA EMPRESA CORPORACIÓN “EL ROSADO” DE LA CIUDAD DE MILAGRO

5.2 FUNDAMENTACION

En el plan de sucesión hay varios autores, la autora Martha Alles en su libro “Construyendo Talento”, “Desarrollo Del Talento Humano: Basado En Competencias” en sus publicaciones ha tratado de introducir al lector a tratar con los demás. En efecto el talento obligatorio para conseguir un desempeño superior a un explícito sitio de trabajo, de cualquier personalidad, será estimado como una combinación de conocimientos tales como son: los conocimientos adquiridos, los valores, las competencias y experiencias en el transcurso de su vida profesional. También nos dice que las organizaciones definen los planes de carrera y confeccionan los planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Con seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar en el caso de ser necesario, sus capacidades tanto conocimientos, como competencias para poder acceder a una nueva posición, siempre en función a los requisitos exigidos por el puesto. En la actualidad los jefes los tienen así definidos ya que ellos están en la vida cotidiana tratando con ellos y viendo su esfuerzo diario que hacen los empleados, escoger a la persona adecuada que vaya a estar en dicho puesto. Por otro lado el autor Paul Osterman en su libro “Mandos Intermedios: Mejorando su impacto en la Organización” lo cual en este libro el autor nació de las reflexiones acerca del

desconcierto incesante y la incertidumbre en el seno de las empresas lo cual dio el primer paso fue hacer algunas entrevistas para desenmarañar esta confusión. Ruthanne Husing una universitaria se vinculó al estudio en este sitio la misma que más adelante efectuaría la entrevista y con el transcurso de que iba escribiendo el libro Joe Rosenblom quien le fue de gran ayuda gracias a las útiles apreciaciones a menudo escépticas y las conversaciones que ha hecho con Diane Burton ha reflexionado sobre las cuestiones que han transmitido parte al libro. También da gracias a sus amigos Peter Capelli, Thomas Kochan, Robert Mckersie, y Michael Useem quienes aportaron con varios comentarios ventajosos. Con respecto a los mandos intermedios son ellos quienes hacen funcionar la empresa ya que ellos están vinculados con los empleados por lo cual le dan palabras de motivación para que perseveren más por lo que quieren y así poder hacer que la empresa tenga una mayor rentabilidad.

5.3 JUSTIFICACION

El proceso de ascensos representa oportunidades para los colaboradores de desarrollo para sus carreras, un nuevo cargo implica el aumento del salario como de las responsabilidades que se debe asumir, también adquirir nuevas habilidades.

El capital humano es la clave para el éxito de las corporaciones, es por ello que hay que incentivar su progreso. A través de la aplicación de un plan de sucesión, las empresas ponen a disposición oportunidades de progreso para el personal, al promover a los colaboradores con características adecuadas que permitirán el logro de las empresas.

Las ocasiones de ascensos motivan y promueven el buen desempeño de los empleados, por lo que se debe de aprovechar la motivación e iniciativa de los colaboradores, brindarles oportunidades para su crecimiento profesional, cuando estos elementos se combinan existe un crecimiento personal que se refleja en resultados obtenidos por la empresa.

Como medio para realizar el plan de sucesión, el cual se compone del instrumento guía que precisa paso a paso como debe realizarse el proceso de reclutamiento y selección para los ascensos, con el objetivo de avalar una

efectiva selección del personal idóneo, promoviendo el desarrollo de la carrera operativa dentro del hiper market Mi Comisariato.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 objetivo general de la propuesta

Proporcionar el proceso de ascensos de los empleados del área operativa del hiper market de la ciudad de Milagro por medio de una herramienta que sirva de guía para aplicar el proceso y que permita captar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- ❖ Detallar el proceso para otorgar ascensos o promociones a los colaboradores del hiper market, bajo el plan de sucesión para estandarizar su aplicación.
- ❖ Definir el proceso de reclutamiento y selección que nos permita contar con elementos de juicio para la toma de decisiones para otorgar ascensos.
- ❖ Orientar al personal implicado en el proceso de ascensos para una aplicación efectiva del proceso.
- ❖ Contribuir al fortalecimiento del desarrollo de la carrera operativa de los empleados.

Un componente indispensable para la aplicación de este plan es contar con el apoyo de la gerencia para que el mismo sea ejecutado con éxito.

El proceso de ascensos se realiza siguiendo el procedimiento y lineamientos del proceso de reclutamiento y selección, que se detallará a continuación.

5.5 UBICACIÓN

Espacio

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Empresa: Hiper Market “MI Comisariato” de la Empresa Corporación “El Rosado” de la Ciudad De Milagro.

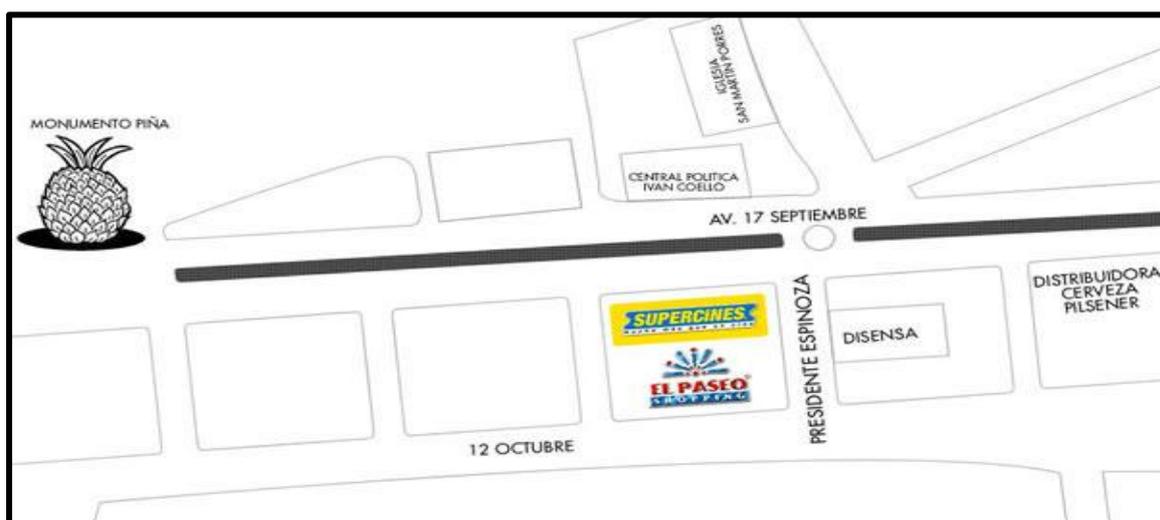
Dirección: Av. 17 de septiembre s/n y presidente Juan Espinoza el Paseo Shopping Milagro.

Razón social: Corporación El Rosado S.A

Características: El hiper market es una empresa conformada por un área de víveres, ferretería, ropa y accesorios, ellos cuentan con todo lo que necesitan las familias milagreñas y en un solo lugar.

Croquis

Figura 19. Croquis Hiper Market “MI Comisariato”



5.6 FACTIBILIDAD

Factibilidad administrativa.

El proyecto es factible porque cuenta con el personal necesario dentro de la empresa para la elaboración del plan ya que cuentan con personal calificado dentro del área de talento humano para la realización del proceso y cada una de las fases, en el que interviene el personal evaluador y para la valoración del proceso el cual deberá realizarse con toda la transparencia e equidad que el caso requiere. También se cuenta con la aprobación del gerente general del hiper market, quien proporcione la información necesaria para el desarrollo de la tesis, además los empleados tanto administrativos como los del área operativa están de acuerdo en colaborar para llevar a cabo la propuesta y cumplir con los objetivos de las mismas.

Los empleados del área administrativa están comprometidos a organizarse junto a los trabajadores del área operativa para conocer más acerca del plan

sucesión de la propuesta, para de esta manera cumplir con las mismas y tener una mejor organización para las actividades que realizan.

Factibilidad presupuestaria.

El proyecto es factible en lo económico puesto que el gerente está de acuerdo con el costo que representa la implementación del plan de sucesión, los beneficios que el mismo representa para la empresa entre ellos un proceso más ágil al momento de la ausencia de algún miembro de la empresa en un puesto clave.

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Proceso para Ascensos de Reclutamiento y Selección.

El proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en promover la participación de los colaboradores en igualdad de oportunidades y condiciones, captar y elegir al personal idóneo para ocupar un puesto vacante con el objetivo de promover al personal del área operativa.

La responsabilidad de la educada aplicación de los procesos para el área operativa del talento humano incurre directamente en los gerentes departamentales del hiper market.

El siguiente diseño se presenta las fases y etapas por el cual se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección para ascensos de los empleados del área operativa.

Cuadro 23. Diseño del Proceso

Fase 1: Reclutamiento Interno

Etapa 1	Requisición de personal
Etapa 2	Autorización del concurso
Etapa 3	Convocatoria
Etapa 4	Nombramiento de la delegación de evaluación
Etapa 5	Inscripción de aspirantes

Fase 2: Selección

Etapa 6	Evaluación de títulos
Etapa 7	Valoración de la evaluación de desempeño
Etapa 8	Evaluación de pruebas de competencia
Etapa 9	Entrevista
Etapa 10	Verificación del proceso y certificación de evaluación
Etapa 11	Resultados y Calificación de informes

Fase 3: Nombramiento y Toma de Posesión

Etapa 12	Notificación de resultados
Etapa 13	Nombramiento y posesión del puesto

Fuente: Elaboración Propia

Fase 1: Reclutamiento Interno

Consiste en convocar por los medios de comunicación adecuados la necesidad de personal, para atraer aspirantes potenciales e idóneos para ocupar puestos o cargos vacantes dentro de la empresa.

Son condiciones para preparar el proceso al puesto vacante y que se establezca la necesidad de talento humano para la empresa.

Agrupar las siguientes etapas:

Etapa 1: Requisición de personal

La requisición del personal facilita información del puesto, teniendo como base las descripciones de puestos y características ansiados del candidato de acuerdo con los perfiles elaborados, o de acuerdo a la valoración objetiva del gerente del área donde se encuentre la vacante. (Anexo 5)

Puede contener la siguiente información:

- Título oficial, especialidad
- Ubicación operativa
- Salario

- Renglón presupuestario del puesto (011 personal estable, 022 personal por contrato u otro).
- Orígenes de la vacante
- Descripción general de las atribuciones del puesto
- Fecha a partir de la cual se solicita cubrir la vacante
- Requisitos del puesto(estudios, experiencia, y otros)
- Habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para desempeñar el puesto
- Fecha, firma y sello del gerente que solicita.
- Fecha, firma y sello del gerente general del hiper market, que autoriza el inicio del concurso.
- Otra información que se considere necesaria.

Etapa 2: Autorización del concurso

El gerente general recibe la requisición del personal y autoriza el inicio del concurso de oposición y nombramiento de la delegación. De no considerar necesario ocupar el puesto o vacante lo hará de conocimiento al gerente de la respectiva área.

Etapa 3: Nombramientos de la delegación de evaluación

Se propone la creación de una delegación que tenga como propósito desarrollar un proceso de reclutamiento y selección clara y objetiva, la delegación de evaluación puede estar constituida por:

- Un representante del área de talento humano
- Un representante del área operativa
- Un representante del gerente general

La delegación es la encargada de verificar la información de requisición de personal, haciendo un análisis de la misma, lo que permitirá conocer exactamente las actividades que se desarrollan en el mismo, conocimientos en áreas específicas, aptitudes físicas, habilidades, rasgos de personalidad, experiencia y nivel formativo que debe poseer el candidato para desempeñar eficientemente el cargo. Si no es factible integrar la delegación, esta diligencia le corresponderá al área de talento humano de la empresa.

La autorización de la referida delegación estará a cargo del gerente general del hiper market, quien lo formalizara a través de un formulario (anexo 6) o mediante un oficio el cual se notificara a cada uno de los integrantes, quien deberá firmar de la aprobación.

Determinado qué es lo que se busca, se procederá a efectuar el reclutamiento del personal por medio de la convocatoria.

El suministro interno está integrado por los colaboradores actuales que cuenten con la estabilidad que pueden ser promovidos. Como primera alternativa, se consulta en el banco de datos de los empleados, este registro indicara si existe o no personal apto para los puestos según las especificaciones que requieran los mismos. La información del file de los empleados deberá tener datos actualizados de los estudios, capacitaciones, record laboral y logros obtenidos. Este es el primer recurso a utilizarse con el fin de apoyar la carrera operativa de los colaboradores.

La prioridad se dará a las personas del área operativa donde exista la vacante y en caso de no contar con candidatos en el mismo, se optara por convocar al resto del personal de otras áreas dentro de la empresa.

Cuando no es posible llenar todas las vacantes con promociones internas, será necesario captar personal fuera de la empresa.

Etapa 4: Convocatoria

La convocatoria es el medio que da a conocer a los colaboradores las necesidades de personal en la empresa. Es conveniente efectuarla a nivel interno de la organización, para favorecer la política de ascensos.

La delegación o el área de talento humano la diseñaran, utilizando como medios de información los afiches que se sitúan en los murales o lugares estratégicos para informar o bien por medio de anuncios vía correo electrónico.

En La convocatoria debe constar como mínimo la siguiente información:

- Número de convocatoria
- Título del puesto con su especialidad
- Ubicación operativa y espacio físico del cargo

- Actividades a realizar
- Requisitos de estudios, experiencia y capacitaciones
- Salario
- Jornada laboral u horas de labores dentro del puesto
- Procedimiento para la inscripción
- Lugar, fecha, hora de la inscripción, evaluación y entrevista
- Firma de los delegados o del jefe del área de talento humano
- Otras condiciones que se creyere convenientes.

Para determinar los requisitos mínimos de los candidatos se deberá consultar los perfiles de los puestos a cubrir donde se deberá especificar el nivel de estudios, la experiencia y las capacitaciones u otras especificaciones requeridas para el puesto.

La convocatoria establece los pasos a seguir por la empresa y los participantes, por lo deberán regirse lo estipulado en ellas. No podrán cambiar sus bases una vez iniciada la inscripción.

La prioridad para aplicar en los puestos será el siguiente:

1. El personal será del área operativa donde se encuentra la vacante.
2. Podrá participar el personal de otras áreas en el caso de que no complete el número de vacantes.
3. En el caso de no haber personal apto para el cargo se optara por la convocatoria externa.

Todas las personas que cumplan con los requisitos tienen derecho a seguir con el proceso. Los aspirantes pueden ser propuestos por el jefe inmediato o por solicitud propia.

A los interesados en el puesto se les deberá informar oportunamente sobre los requisitos y los documentos necesarios para la acreditación de su expediente el mismo que le servirá para la evaluación curricular. (Anexo 7).

Etapa 5: Inscripción de los aspirantes

El personal interesado en someterse al proceso deberá presentarse en el lugar y fecha señalado en la convocatoria presentando o completando en su expediente la documentación necesaria.

El nombre de los aspirantes que se han presentado en el lugar y fecha señalado en la convocatoria, interesados en participar en el concurso de oposición para optar el puesto vacante, se anotara en el registro de los participantes(anexo 8),el formato debe tener la siguiente información:

1. Fecha de la inscripción
2. Nombre del participante
3. Puesto y especialidad de su actual función
4. Puesto que ocupa
5. Fecha de evaluación
6. Numero de convocatoria
7. Ascenso a ejecutarse
8. Firma del aspirante

No se les permitirá participar al personal que se presente en fechas posteriores a la de la convocatoria.

Únicamente mediante la solicitud firmada y realizada por escrito de un candidato inscrito se lo apartara del proceso de selección, en la misma deberá constar las razones por la cual abandona el concurso.

Si no se inscriben participantes, el concurso automáticamente se lo declara desierto, dejando constancia por escrito de lo antes señalado, procediendo con el reclutamiento externo.

Fase 2: Selección

Seleccionar al candidato idóneo implica un análisis de las aptitudes, actitudes, habilidades, destrezas y capacitaciones, de esa manera identificar a la persona más apta para el puesto.

Estos atributos se analizan, se valoran a través de la aplicación de técnicas e instrumentos, para así diagnosticar y facilitar el pronóstico de la persona idónea para el cargo.

La selección para ascensos se realiza en etapas de la siguiente manera:

Etapas 6: Evaluación de títulos

Consiste en el análisis de las certificaciones, constancias de estudios y la experiencia laboral acreditada por los aspirantes, por el cual se determina el cumplimiento de los requisitos que se exige para el puesto, esta etapa puede ser realizada por el área de talento humano o la delegación nombrada por la empresa. A esta etapa también se la denomina análisis curricular o preselección.

El análisis de títulos o credenciales se puede realizar en tres pasos:

1. Establecer y revisar que el análisis de los documentos estén vigentes y tengan validez a la fecha del concurso.
2. Los aspirantes deberán satisfacer los requisitos exigidos para el puesto, al determinar el nivel de estudios y experiencia.
3. Haber finalizado de manera satisfactoria el periodo de prueba.

La evaluación de títulos tendrá una calificación que será parte del puntaje total obtenido por el aspirante durante la evaluación. La documentación presentada, permitirá la asignación de un puntaje por la preparación académica, experiencia laboral y cualquier otro desempeño académico que pueda favorecer al candidato, (se detallara en la etapa de calificación).

En el caso de inscribirse un solo aspirante al cargo, si cumple con todo lo requerido para el puesto y la evaluación de desempeño es satisfactoria, no realizara las pruebas competitivas ni la entrevista.

Etapas 7: Valoración de la evaluación del desempeño.

Para que sea válido y confiable el proceso de selección se debe garantizar la igualdad en los aspirantes, el cual servirá para identificar al candidato idóneo para el puesto. Por lo que es primordial conocer el desempeño de los empleados que aspiran a ascender, que justifiquen los elementos de elección al aspirante con mayor potencial para ocupar el cargo.

El sistema de evaluación para el ascenso es un requisito para la aprobación del desempeño, la cual lo realizará el jefe inmediato y será discutida con el empleado.

La evaluación complementada con la información que se requiere del candidato para su ascenso, por lo que la selección debe basarse en aprobar las evaluaciones tanto de desempeño como la de competencias.

Etapa 8: Evaluación con pruebas de competencia

Los aspirantes que cuenten con el cumplimiento de lo antes establecido para el cargo, deberán presentarse a realizar la evaluación, en la hora, la fecha y lugar indicado en la convocatoria.

El representante del área de talento humano deberá determinar las pruebas que se aplicaran para cada puesto y especialidad, de acuerdo a las bases de la evaluación.

Las bases definen las pruebas a aplicar a cada puesto y especialidad que existe dentro de la empresa, las que pueden orales, escritas, físicas o una combinación de todas según sea el caso. Este instrumento deberá ser aprobado por el gerente general y el área de talento humano.

El conjunto de pruebas incluyen lo siguiente:

- Pruebas generales de habilidades, están establecen el rango de coeficiente intelectual, aptitudes, capacidad de aprendizaje y destrezas que posee el aspirante para el buen ejercicio del cargo.
- Pruebas de específico conocimiento que miden la habilidad y la capacidad técnica del candidato al desempeñar determinada actividad dentro del puesto.
- Pruebas de personalidad, se realizan para establecer rasgos generales o específicos de la personalidad del aspirante que contribuye a un mejor desempeño de las actividades dentro del cargo.
- Otras pruebas, que midan especialidad, tareas o aspectos técnico exclusivos para el puesto.

Las plantillas de calificación, las pruebas y tablas de ponderación son el insumo primordial para la fase de evaluación y por su propósito se considera material de “uso confidencial” por lo cual tendrá un control estricto en el uso del mismo.

La prueba es aplicada por el representante del área de talento humano y pueden participar como veedores los demás integrantes de la delegación.

Se podrá negar el derecho a la evaluación a los aspirantes que no se presenten a la hora y fecha acordada en la convocatoria, o actuar de forma fraudulenta durante la evaluación o faltare el respeto al verificador.

Etapa 9: Entrevista

Esta nos permite ratificar aspectos de la personalidad del aspirante, tanto en lo psicológicos como en conocimientos específicos de un área definida por los participantes que optan a un cargo el cual las pruebas competitivas no proporcionan.

En el proceso de ascensos la entrevista a utilizarse debe de ser estructurada, la cual nos permita a identificar los aspectos a observar en cada uno de los aspirantes.

La delegación de evaluación elaborará una guía de entrevista, identificando los aspectos a evaluar, sobre conocimientos específicos, destrezas, rasgos de personalidad, motivaciones, actitudes, intereses y otros que consideren necesarios, los que se identificaran tomando como referencia la información del formulario de requisición de personal.

La entrevista será dirigida por el representante del área de talento Humanos especialista en la materia, que integra la delegación de Evaluación, en esta etapa participan todos los miembros de la delegación quienes evalúan y observan conforme la guía elaborada, el resultado obtenido por cada uno de los aspirantes se determinara por medio del promedio del punteo otorgado por los integrantes de la delegación, deberá elaborar el informe de la entrevista (anexo 9) que contiene los resultados de los aspectos evaluados a cada uno de los aspirantes y otra información la cual se estime importante.

Etapa 10: Resultados y Calificación de informes

Toda actividad del proceso de evaluación tiene un puntaje cuantitativo, el cual está integrado por resultados de cada etapa del proceso de selección que proporciona la nota obtenida por cada aspirante, para ser declarado elegible, el candidato debe obtener una valoración mínima de 70 puntos, en una escala del 1 a 100.

A continuación se presenta un ejemplo de aspectos a evaluar.

Cuadro 24. Proceso de Evaluación Aspectos a evaluar para Ascensos y Puntaje Asignado

Etapas del proceso	Puntos
Evaluación de credenciales	10
capacitación adicional	10
Experiencia laboral	10
Valoración o evaluación de desempeño	20
Pruebas de competencia	35
Entrevista	15
TOTAL	100

Fuente: elaboración propia.

La Delegación de Evaluación o el área de Talento Humano de la empresa califican y otorga los puntos obtenidos por cada candidato conforme a los aspectos evaluados y a los siguientes procedimientos.

1. Evaluación de títulos

Para la valoración de títulos se otorgan 10 puntos por el cumplimiento de los requisitos el de nivel de estudios y experiencia laboral requeridos para el cargo y especialidad, los documentos deberán estar acreditados en el expediente cada uno de los participantes.

2. Preparación adicional

Se otorga a la preparación o capacitación adicional, al acreditar estudios superiores a los requisitos establecidos para el cargo, de acuerdo al criterio siguiente:

- Para los cargos que demandan título profesional universitario, se adjudica 8 puntos por el nivel grado acreditado. Se otorgan 0.80 por cada post grado acreditado; 0.60 por capacitación con duración de 80 horas en adelante; 0.60 por seminario acreditado y que tengan relación con el cargo.
- Cargos que requieren de estudios de nivel diversificado o estudios universitarios. Se otorga 9 puntos por cada año o semestre universitario acreditado; 0.60 por capacitación con una duración de 80 horas en adelante y 0.40 por cada capacitación que tenga relación con las actividades del puesto.

3. Experiencia laboral adicional

Se concede a los candidatos que superen los requisitos mínimos establecidos. Se otorga por el cumplimiento de laborar en la empresa, aplica el siguiente procedimiento: el aspirante que posea la mayor antigüedad se le asignará 10 puntos, se dividen los años laborados por el aspirante más antiguo, dando como resultado el puntaje obtenido. Ejemplo: El aspirante con nombre Pablo (tiene 12 años laborando en la empresa y el aspirante Juan tiene 8 años de antigüedad), el cálculo de experiencia laboral es el siguiente:

12 años laborando por los 10 puntos asignados y dividido por los doce años del aspirante más antiguo.

$$(12 \times 10) / 12 = 10$$

$$(8 \times 10) / 12 = 6,67$$

Resultados:

Al aspirante Pablo le corresponden 10 puntos

Al aspirante Juan 6,67 puntos.

4. Valoración de la evaluación del desempeño

Tendrá una valoración de 20 puntos, tomando como referencia el resultado de la última evaluación realizada a cada uno de los aspirantes. La forma de cálculo será el siguiente:

Se multiplica el resultado de la evaluación (este resultado corresponde a una escala del 1 a 100) por 20 puntos y se divide para 100.

Ejemplo: El aspirante Pablo tiene como resultado de la evaluación de desempeño 95 puntos y el aspirante Juan tiene 90 puntos.

Pasos a seguir:

$$\text{Pablo } (95 \times 20) / 100 = 19$$

$$\text{Juan } (90 \times 20) / 100 = 18$$

Resultados:

Al aspirante Pablo se le adjudicaran 19 puntos y al aspirante Juan 18 puntos.

5. Pruebas de competencias

Se utilizará una prueba de habilidad general con un puntaje de 10 puntos y una prueba de conocimiento específico teórico o práctico del cargo va a ocupar, con valor de 25 puntos. De esa misma forma puede aplicarse la prueba de personalidad que proporcione un informe de las características de cada participante, el cual no tendrá valor numérico pero puede servir como referencia al momento del proceso de entrevista.

6. Entrevista

Tendrá un puntaje de 15 puntos, los cuales serán distribuidos dentro del total de aspectos a observar, los cuales serán determinados por la delegación de Evaluación. La asignación de puntaje otorgado a cada aspecto se adjudica de acuerdo a la escala siguiente:

Cuadro 25. Aspectos Observados en la Entrevista

Nivel observado	Descripción	Valor porcentual	(valor asignado al aspecto a evaluar , valor porcentual)
A	Alto dominio	100% ó 85%	7
B	Mediano dominio	85% ó 65%	5
C	Bajo dominio	65% ó 40%	3

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 26. Valoración de los aspectos observados durante la entrevista

Aspectos a observar	Valor asignado	Puntaje obtenido (valor asignado al aspecto a evaluar , valor porcentual)	Nivel observado	Valor porcentual
Observación 1	7	3.60	A	90%
Observación 2	5	3.00	B	70%
Observación 3	3	1.80	C	50%
Total	15	8.40	Total	

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje asignado por cada miembro de la delegación se promedia para determinar el valor total designado a la entrevista para cada uno de los candidatos (anexo 10).

Cuadro 27. Proceso de Selección para Ascensos

Entrevista Valoración Total

Valoración Total						
Aspectos a observar	Valor asignado	Puntaje obtenido	Delegado No.1	Delegado No.2	Delegado No.3	PROMEDIO TOTAL
Observación 1	7	3	3	2,4	3,05	2,86
Observación 2	5	3,6	1,9	3,4	2	2,73
Observación 3	3	1,8	2,7	2,8	2,7	2,50
Total	15	8,4	7,6	8,6	7,75	8,09

Fuente: Elaboración propia.

Durante el proceso de selección para ascensos los resultados obtenidos por cada candidato se registran en el informe de resultados de evaluación de ascensos (anexo 10), en el cual se agrupan los puntajes obtenidos en cada

etapa del proceso de selección, realizando un listado de los candidatos de acuerdo a las calificaciones obtenidas en forma descendente (puntaje total de mayor a menor).

Este documento tendrá la posición que ocupa cada participante que pueden nombrarse para ocupar una vacante y contiene la siguiente información: empresa, dependencia, ubicación del puesto, título del puesto y especialidad, título funcional del puesto, número de orden, nombres completos de los participantes, número de cédula o documento personal de identificación, resultados obtenidos en cada etapa del proceso y puntaje total. Este informe debe estar acreditado por cada uno de los integrantes de la delegación de Evaluación o por el área de talento Humanos de la empresa y posteriormente deberá contar con la aprobación del gerente general.

Al finiquitar las evaluaciones de los candidatos, la delegación de Evaluación o el área de talento humano, elabora la solicitud para la verificación del proceso y certificación del aspirante que obtuvo el primer lugar (anexo 10).

Etapa 11: Verificación del proceso y certificación de evaluación

El área de talento Humano procederá a la revisión de cada una de las etapas del proceso y puntajes asignados a los aspirantes, cuando lo considere necesario podrá solicitar a la delegación de Evaluación o área de talento Humanos de la empresa efectúe las modificaciones si lo creyeren necesarias. Si el proceso cumple todas las condiciones se procederá a emitir la certificación de evaluación.

La certificación de evaluación acredita la aprobación o no aprobación del aspirante para ocupar el cargo dentro de la empresa para el cual fue evaluado. Este documento contiene los siguientes datos: a) empresa y dependencia; ubicación del puesto, nombre del aspirante, cargo y especialidad para el que fue evaluado, calificación obtenida como resultado del proceso de selección y en la misma se establece si el candidato es elegible o no para el puesto propuesto.

La legitimación del examen o de evaluación corresponde exclusivamente al área de talento humano. Este documento deberá adjuntarse al nombramiento

del colaborador que se elija como idóneo, al finalizar todo el proceso de selección.

Los aspirantes que aprueben el proceso de selección quedan registrados en el sistema de la empresa.

La lista del resultado de la evaluación y la certificación del examen del aspirante ganador serán enviadas a la empresa o Dependencia para continuar con el trámite de nombramiento.

Fase 3. Nombramiento y Toma de Posesión

Etapa 12: Notificación de resultados

En base al proceso efectuado se toma la decisión de otorgar el ascenso haciendo el conocimiento a los aspirantes del resultado obtenido. Este paso es un medio para promocionar y darle validez al proceso.

La notificación de resultados y decisión final se realizará emitiendo la calificación obtenida y la posición que obtuvo cada uno de los aspirantes en el listado de resultados de evaluación.

Etapa 13: Nombramiento o toma de posesión

Al comunicar los resultados del proceso se procede a la posesión del colaborador merecedor del ascenso al nuevo cargo, el cual se realiza de la siguiente forma:

- Presentar el nombramiento o comunicación de toma de posición I, por parte del área de talento Humano de la empresa.
- Dar posesión del nuevo puesto al colaborador ascendido, emitir el acta respectiva.
- El área de talento humano aprueba el ascenso en el sistema de nómina, registro de personal y certifica el nombramiento o toma de posesión.

Misión del Híper Market Mi Comisariato

Creemos que el elemento más importante de nuestro éxito son las personas. Las personas que trabajan para nuestra empresa y las personas que compran en nuestra empresa.

Creemos que es importante tratar a nuestro personal de una manera justa y equitativa mostrando compasión y empatía.

Creemos que cuando nuestro personal se siente satisfecho con su posición en la empresa, ellos tratarán a nuestros clientes de tal forma que crearán una experiencia de compra “memorable”.

Creemos que esta experiencia “memorable” para nuestros clientes contribuirá de gran manera a nuestro éxito en el mercado.

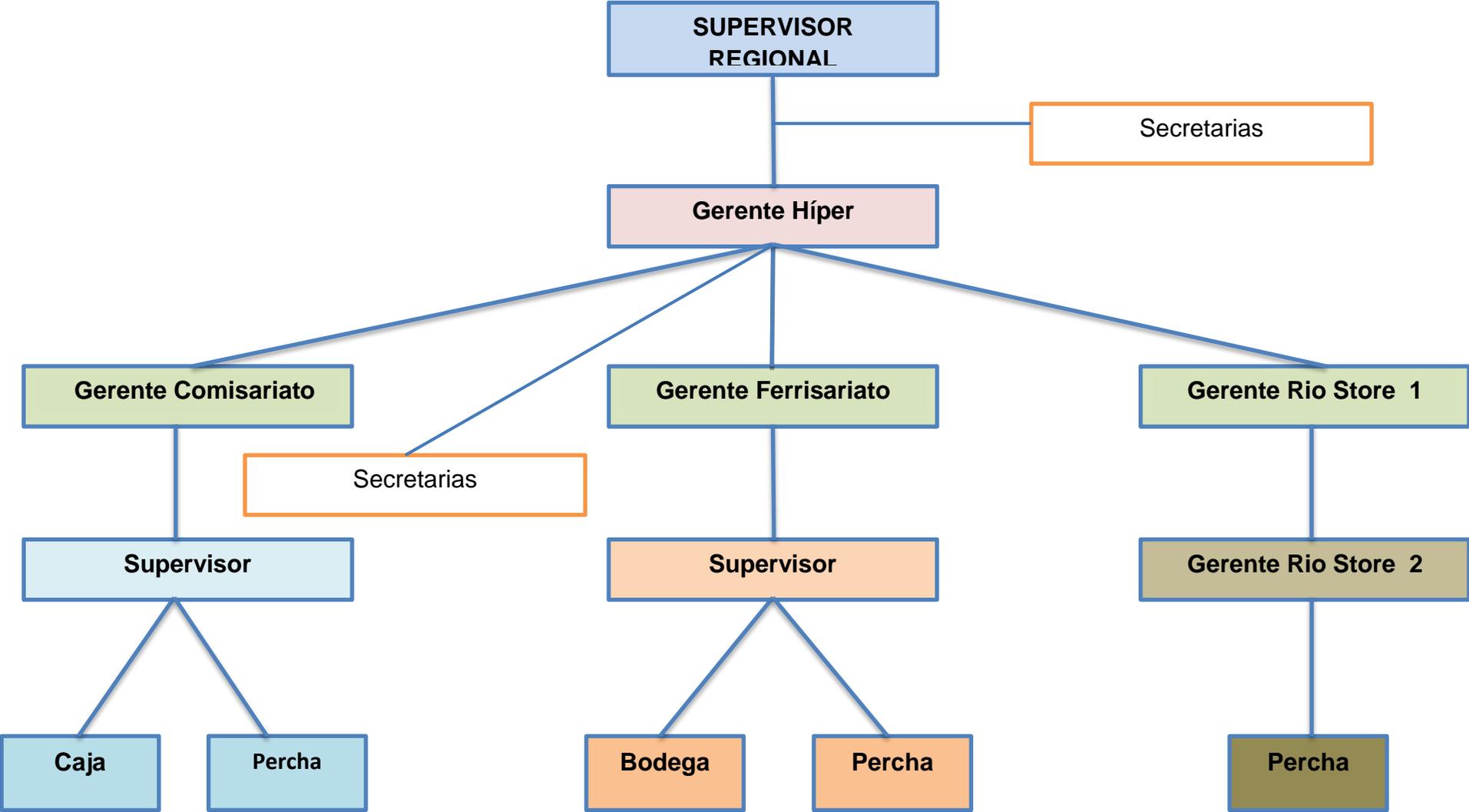
Visión

Todo cliente que compre en nuestras tiendas, cada vez que compre debe encontrar empleados disponibles, amigables, conocedores del producto, dispuestos a ayudar y resolver sus problemas.

Creemos una experiencia asombrosa a través de “C.C.T.V.”. “Cada Cliente Todas las Veces”. Esto animará a nuestros clientes a comprar más a menudo, invertir más dinero y correr la voz a sus amigos.

ORGANIGRAMA

Figura 20. Organigrama del Híper Market Mi Comisariato



Descripción del puesto

Denominación cargo: Gerente de Almacén

Mi Comisariato, Mi juguetería, Ferrisariato y Rio Store

- Experiencia laboral de manejo personal mínimo 3 años.
- Tener título de tercer nivel.
- Poseer liderazgo y creatividad.

Funciones:

Dirección Operativa del Almacén en todas sus áreas:

- Supervisión y control de Bodega e Inventarios.
- Administración de Pedidos a Proveedores.
- Abastecimientos del Almacén.
- Administración y Control de Cajas.
- Administración del Personal.
- Gestión de Mantenimiento y Seguridad del Almacén.
- Atención y Servicio al Cliente.
- Supervisión y control de Perchas.
- Exhibiciones y rotación de la mercadería tanto perecible como no perecible.
- Mejora de procesos y Ventas.

Descripción del puesto

Denominación cargo: Jefe de Bodega

- Estar cursando estudios universitarios.

Funciones:

- Control de Recepción y despacho de mercadería.
- Gestión de Inventarios.
- Devoluciones y transferencias.
- Atención de proveedores.
- Supervisión de pedidos e indicadores de gestión.
- Administración del personal en general.

Descripción del puesto

Denominación cargo: Supervisoras de caja

- Estudios superiores en ingeniería comercial, administración, marketing o carreras afines.
- Capacidad de liderazgo.
- Alto nivel de responsabilidad.
- Excelente actitud de servicio al cliente.
- Criterio en solución de problemas.
- Posibilidad para trabajar bajo presión.
- Disponibilidad de horarios a tiempo completo.
- Experiencia en manejo de personal.

Descripción del puesto

Denominación cargo: Auxiliar poli-funcionales

Los requisitos son los siguientes:

- Edad entre 20 a 30 años.
- Ser estudiante universitario o haber terminado los estudios universitarios.
- Excelente presencia.
- Disponibilidad de horarios.

Habilidades requeridas:

- Extrovertidos.
- Orientados al servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.
- Manejo de caja.
- Dinámicos y proactivos.
- Comprometidos.

Descripción del puesto

Denominación cargo: Percheros

- Sexo indistinto
- Preferentemente de 18 en adelante.
- Bachilleres y **con una marcada actitud de servicio al cliente.**
- Buena presencia.
- Que tengan disponibilidad de tiempo completo para laborar en horarios de Centro Comercial.
- Que no se encuentren estudiando actualmente.
-

5.7.1 actividades

Creación de un Modelo para la Implementación del Plan de Sucesión.

El modelo de plan de sucesión o el proceso de ascensos, es una propuesta elaborada con la finalidad de proporcionar a los encargados de la administración del capital humano de la empresa una guía, de procedimientos, con lo cual se espera contribuir a mejorar el referido proceso, homogenizando su aplicación.

Objetivos General del plan

Definir las acciones necesarias para la validación, promoción y aplicación del modelo para el proceso de ascensos en las empresas.

Objetivos Específicos del plan

- Validar el modelo involucrando a los actores responsables de la aplicación del proceso de ascensos.
- Promover el modelo para que se aplique en las empresas que integran la Corporación el Rosado.
- Sensibilizar al personal para tener una mejor aceptación de la propuesta.

Normas para regular el proceso de ascensos.

Concepto de ascensos o promociones

Es el acto por el cual el empleado privado pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior, con la aprobación del gerente general y el área de recursos humanos.

1. Principales elementos para los orientadores del proceso de selección para ascensos.

- Igualdad de oportunidad, sin discriminación de género, raza, religión, estado civil, nacimiento posición social o económica, tendencia política u otras.
- Mérito al desempeño, capacidad y honradez.
- Eficacia, eficiencia y efectividad en el desarrollo del proceso.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad en el proceso.
- Publicidad para las convocatorias que permitan que sean conocidas en su totalidad por los candidatos potenciales.
- Especialización por parte de los encargados del proceso de reclutamiento y selección, que les permita tener conocimientos de los procedimientos así como del manejo de información e instrumentos de selección del personal.
- Imparcialidad por parte de los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección.
- Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados de evaluación de aspirantes.
- Elección del candidato más idóneo para el puesto, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.

2. Responsabilidad

Le pertenece al gerente general y a los funcionarios que dirigen las diferentes áreas de la empresa. Otorgar los puestos respetando el derecho al ascenso y promover la carrera operativa de los funcionarios y empleados con estricto apego a lo antes establecido.

El desarrollo del proceso es responsabilidad de la unidad administrativa encargada por el área de talento Humanos de la empresa y/o de la delegación de Evaluación nombrada para el efecto.

3. Fases y etapas del proceso

El proceso comprende las fases del reclutamiento interno, selección y nombramiento o toma de posesión y las etapas de: requisición del personal, autorización del concurso, convocatoria, nombramiento de la delegación de Evaluación, inscripción de aspirantes, evaluación de credenciales, valoración de la evaluación del desempeño, entrevista, evaluación con pruebas competencia, calificación e informe de resultados de evaluación, verificación del proceso y certificación de elegibilidad, notificación de resultados y nombramiento o toma de posesión; los cuales se desarrollan conforme al modelo o guía elaborada.

4. Inscripción y registro de los aspirantes

La inscripción de aspirantes a evaluar, es libre para todas las personas que llenen los requisitos exigidos para el cargo.

El área de talento Humano o la delegación nombrada para realizar el proceso es responsable de la recepción de expedientes en el lugar día y hora dispuesta.

Ningún expediente de aspirantes a optar a un cargo por mérito podrá ser recibido después de la fecha y hora establecida en la convocatoria publicada.

Todos los expedientes recibidos deben ser resguardados en el área de talento Humano, en un lugar seguro. Se prohíbe sustraer expedientes de esta área durante las fases de recepción y evaluación. El Jefe del área de talento Humano de la empresa o quien se delegue esta función, es responsable de la custodia y cuidado de los expedientes.

Únicamente a solicitud por escrito firmada por el interesado podrá devolverse su expediente y dejarlo fuera del proceso de selección.

Deberán recibirse y evaluarse todos los expedientes de los aspirantes que apliquen a los puestos vacantes de la empresa que estén inscritos, garantizando que todos las solicitudes sean tomados en cuenta, por ningún motivo deberá excluirse del proceso de calificación expediente alguno, una vez se haya efectuado oficialmente la recepción de los mismos.

Cuando dé como resultado de las convocatorias no existan aspirantes para ocupar un puesto vacante o los mismos no satisfagan los requisitos mínimos establecidos, la delegación nombrada o el jefe del área de talento Humano, declarará desierto el concurso para dicho puesto, lo que deberá hacerse constar en el acta respectiva.

5. Manejo de información

La información personal de los aspirantes del proceso a optar a un cargo dentro de la empresa deberá ser gestionada con estricta confidencialidad.

6. Rechazo de solicitudes

El gerente general o el área de talento humano pueden rechazar, en forma razonada cualquier solicitud y eliminar el nombre del registro o denegar la certificación del nombre de cualquier persona, si considera que no llena los requisitos exigidos.

7. Prohibición especial

Se prohíbe el plagio total o parcial de las pruebas, hojas de respuesta, calificación u otra información, con el fin de favorecer con candidato alguno.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Cuadro 28. Recursos, Análisis Financiero

Detalles	Unidad	P/Unitario	Total
Reproducción del documento (Folletos)	47	0,5	23,5
Capacitador (2días)	1	400	400
Refrigerio	47	4	188
Viáticos	2	50	100
Banner para capacitación	2	60	120
TOTAL			831,5

El proyecto es posible en lo presupuestario ya que si cubre el presupuesto determinado para cubrir el total del costo para llevar a cabo la capacitación de los empleados para un mejor rendimiento laboral.

5.7.3 Impacto

Impacto administrativo: Este plan es una acción de prevención de gran ayuda para el gerente como para el área de talento humano para facilitar el proceso de ascensos dentro de la empresa al tener un sistema para la selección de personal interno y de esa manera aprovechar el capital humano con el que cuenta la empresa y así salvaguardar el patrimonio de la empresa.

Impacto operativo: Al aplicar este plan tendrá un impacto positivo en el área operativa ya que dará beneficios al personal que labora en esa área los reforzara e evitara los conflictos e incertidumbres entre los trabajadores, es por eso que el plan de sucesión compromete hacer un proceso calculado, planeado y administrado con transparencia.

Impacto social: Mediante la implementación de este plan de sucesión adecuadamente permitirá la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y grupos de trabajo para así dar un mayor trato a los clientes.

Costo-Beneficio

El costo de un plan de sucesión depende si la aplicación es acompañada con un plan de carrera, puesto que al planificar el plan de carrera de cada sucesor el valor de un programa de capacitación global aumentara.

Con el fin de reemplazar funcionalmente las responsabilidades de un cargo a otro en un tiempo corto y con una adaptación rápida. Este proceso sigue la filosofía “Todos son importantes pero no indispensables”, y su tiempo de aplicación es de largo plazo ya que la transmisión de conocimiento es directa del jefe al segundo abordo.

Los beneficios e incidencias en un plan de sucesión bien elaborado son los siguientes

- Algo que las empresas pierden con la salida de personal con experiencias Capital Intelectual, con la aplicación del plan esté activo podrá pasar de generación en generación.
- Las líneas de comunicación y confianza serán reforzadas mejorando con ello la motivación de las nuevas generaciones.
- La empresa aprovecha las inversiones en entrenamiento del personal.
- Desarrolla una competencia sana entre el personal.

En donde la lógica basado en el principio de obtener mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia como por motivación humana, donde los beneficios superan los costos el mismo que representa mayor rentabilidad para la empresa.

5.7.4 Cronograma de Trabajo

Acciones para su ejecución

Para su aplicación se considera importante realizar las acciones que garanticen el éxito y aceptación del referido modelo, las cuales se describen a continuación:

Cuadro 29. Acciones para la Aplicación del Modelo para el Proceso de Ascensos.

ACTIVIDADES	DURACION (SEMANAS)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Presentar las normas y procedimientos del proceso con los responsables de la implementación.	■	■	■	■											
Reproducir el documento.					■	■									
Promover el modelo a través de reuniones de trabajo con el Encargado del área de talento humano de la empresa.							■	■	■						
Lograr la aceptación de la propuesta por parte del gerente general del hiper market Mi Comisariato.										■	■				
Capacitar al personal para la ejecución del nuevo proceso											■				
Sensibilizar al personal sobre la importancia del proceso												■			
Evaluar su ejecución									■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

5.7.5 lineamiento para evaluar de la propuesta

Los lineamientos a evaluar son:

- Realizar periódicamente un seguimiento y evaluación del proceso medir el grado de avance en la implementación del modelo.
- Evaluar el impacto de aceptación del modelo propuesto
- Porcentaje de hiper market que adoptan el nuevo proceso, el cual estará medido en relación al total de los que existen dentro de la empresa el Rosado.

CONCLUSIONES

Habiendo realizado la investigación y el análisis en general utilizando las diferentes técnicas de investigación nos han permitido analizar la situación actual del proceso de ascensos dentro de la empresa.

- ❖ Se detectó que una de las causas que limitan el proceso de ascenso interno es la falta de lineamientos y la normativa específica para llevar a cabo este proceso.
- ❖ Existen pocas oportunidades para el ascenso y por consiguiente el estancamiento de las carreras del personal operativo debido a que hay pocos puestos y escasas ofertas para ocupar estos.
- ❖ Se utiliza con mucha frecuencia la evaluación de credenciales, sin contar con la presencia de los candidatos para la selección del personal, lo que limita la obtención de otros elementos de juicio que nos permitirán determinar la capacidad del aspirante como son las pruebas competitivas.
- ❖ La falta de formación profesional, la escasa actualización del personal que labora en el área operativa, es uno de los limitantes por los cuales no pueden optar por un ascenso y desarrollar su carrera.
- ❖ La mayor parte de las capacitaciones no están orientadas a contribuir con los objetivos profesionales de los colaboradores y la evaluación del desempeño no se aplica sistemáticamente.
- ❖ Otra limitante es el laborar en distintas ocupaciones lo cual dificulta el ascenso, ya que los jefes no observan el desenvolvimiento de cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de contribuir a la eficiente administración del proceso de ascensos que se aplica dentro del hiper market Mi comisariato de la ciudad de Milagro y obtenido a la investigación realizada, se puede dar las siguientes recomendaciones.

- ❖ Implementar el plan de sucesión propuesto, el cual deberá constar con la aprobación del gerente general y elaborar un reglamento para normar este proceso y de esa forma promover el desarrollo de la carrera operativa en el personal.
- ❖ Es necesario establecer formas para la publicación de vacantes a nivel interno a través de una normativa que regule este proceso y crear una red a nivel de todos los hiper market pertenecientes a la corporación el rosado por medio del cual al agotarse el proceso de convocatoria interno, se pueda invitar a otras personas a formar parte de este proceso de ascenso y desarrollo de la carrera personal en forma integral.
- ❖ Incluir el análisis curricular y la aplicación de pruebas competitivas, realizar un reglamento para el uso de la evaluación de credenciales para tener mejores candidatos para el puesto.
- ❖ Mejorar las competencias de los colaboradores y que puedan avanzar en la carrera por medio del ascenso.
- ❖ Fortalecer los procesos de capacitación y evaluación de desempeño, promover la elaboración planes de carrera para que el desarrollo de todo el personal del área operativa lo realice en forma integral.
- ❖ Preparar con anticipación al empleado cuando vaya a realizar una función distinta a desempeñar.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ “Plan de Sucesión para la empresa industrial Tucson usando un Modelo de Competencias” llevada a cabo en el año 2007 realizada por Tania Moscoso estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar con sede en el Ecuador.
- ✚ “Plan De Sucesión Como Herramienta Clave Para La Gestión Del Talento Humano En La ONG Visión Mundial El Salvador , ubicada en el municipio de san salvador, departamento de san salvador” llevada a cabo en el año 2011 realizada por estudiantes de La Universidad de el Salvador de Centro América.
- ✚ “Modelo Estratégico para la Sucesión Generacional en Empresas Familiares Mexicana” llevada a cabo en el año 2007 por una estudiante de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- ✚ Ángel Baguer Alcalá, Las Diez Erres en la Dirección Da Personas, 2009, Esic Editorial
- ✚ Martha Alicia Alles, Construyendo talento, 2009, ediciones Granica s.a.
- ✚ Martha Alicia Alles, Rol del Jefe, Editorial Granica S.A. 2007
- ✚ Eguzki Urteaga , Las relaciones laborales en Francia, Editorial Club Universitario (ECU)
- ✚ Belén Ena Ventura, Susana Delgado González, Recursos Humanos Y Responsabilidad Social Corporativa, 2012
- ✚ Paul Osterman, Mandos Intermedios: Mejorando su Impacto en la Organización, Profit editorial, 2009
- ✚ German Puentes González, La Carrera Administrativa en el Marco de la Función Pública, Editorial Universidad Del Rosario, 2009
- ✚ Belén Ena Ventura, Susana Delgado González, Recursos Humanos Y Responsabilidad Social Corporativa, 2012
- ✚ Joaquín Juan Abálate, Sociología del trabajo y de las relaciones laborales, 2011
- ✚ Juan Luis Urcola Tellería, La Revolución Pendiente. Las Personas En El Centro De Las Organizaciones, Esic Editorial, 2011

- ✚ Delgado, Recursos Humanos: Administración Y Finanzas, 4ta. Edición, 2011
- ✚ Guillermo Lacalle Salmerón, Operaciones Administrativas De Recursos Humanos, 2011
- ✚ Idalberto Chiavenato “Administración De Recursos Humanos” 2009 – Editorial Mc Graw Hill
- ✚ (Mondy. R. Wayne y Noé, Robert m. Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005, Novena Edición).
- ✚ (Mondy. R. Wayne y Noé, Robert m. Administración de Recursos Humanos, Área Administración de Recurso Humanos, Pearson Educación, México 2005, Novena Edición).
- ✚ (Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia.-2ª Edición, Buenos Aires: Granica, 2008).
- ✚ (Alles Martha Alicia, Construyendo Talento, Buenos Aires: Granica, 2009)

PÁGINAS WEB

- [✚ http://www.elrosado.com/sitio/Historia.jsp](http://www.elrosado.com/sitio/Historia.jsp)
- [✚ http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes De Negocio /2011/hipermarketonline.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes De Negocio /2011/hipermarketonline.pdf)
- [✚ http://www.ixaya.com.mx/page19.php](http://www.ixaya.com.mx/page19.php)
- [✚ http://www.lumesse.com/es/a-que-nos-dedicamos/gestion-del-talento/planes-de-carrera-y-sucesion](http://www.lumesse.com/es/a-que-nos-dedicamos/gestion-del-talento/planes-de-carrera-y-sucesion)
- [✚ http://www.desisa.com/Brochures%20pdf/11%20%20Plan%20de%20Carrera%20y%20Sucesion.pdf](http://www.desisa.com/Brochures%20pdf/11%20%20Plan%20de%20Carrera%20y%20Sucesion.pdf)
- [✚ https://www.google.com.ec/](https://www.google.com.ec/)
- [✚ https://www.google.com.ec/search?q=croquis&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.48572450,d.dmg&biw=1366&bih=630&pdl=300&um=1&ie=UTF-8&hl=es-419&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=M-TSub3aNPL_4APPzYDgDA#um=1&hl=es-419&tbm=isch&sa=1&q=croquis+del+paseo+shopping+en+milagro&oq=croquis+del+paseo+shopping+en+milagro&gs_l=img.3...47707.78105.0.79029.46.36.8.2.3.1.274.6785.1j30j5.36.0...0.0.0..1c.1.17.img.KuNPQ9j-y4l&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.48572450,d.dmg&fp=f52e4f883de6e545&biw=1366&bih=667&facrc= &imgdii= &imgrc=AY-deo1peu1qcM%3A%3BhQli6DtkDKLRJM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.supercines.com%252Ffiles%252FComplejos%252Fcroquis%252Fmilagro.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.supercines.com%252Fcartelera%252Fpor-complejo%252Fmilagro.aspx%3B600%3B331](https://www.google.com.ec/search?q=croquis&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.48572450,d.dmg&biw=1366&bih=630&pdl=300&um=1&ie=UTF-8&hl=es-419&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=M-TSub3aNPL_4APPzYDgDA#um=1&hl=es-419&tbm=isch&sa=1&q=croquis+del+paseo+shopping+en+milagro&oq=croquis+del+paseo+shopping+en+milagro&gs_l=img.3...47707.78105.0.79029.46.36.8.2.3.1.274.6785.1j30j5.36.0...0.0.0..1c.1.17.img.KuNPQ9j-y4l&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.48572450,d.dmg&fp=f52e4f883de6e545&biw=1366&bih=667&facrc= &imgdii= &imgrc=AY-deo1peu1qcM%3A%3BhQli6DtkDKLRJM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.supercines.com%252Ffiles%252FComplejos%252Fcroquis%252Fmilagro.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.supercines.com%252Fcartelera%252Fpor-complejo%252Fmilagro.aspx%3B600%3B331)

ANEXOS

Encuestas y Guía de observación realizada:

A los gerentes y Empleado

ANEXO

ENCUESTA



La presente encuesta va dirigida a los empleados de la Corporación El Rosado.

Objetivo: Determinar el nivel de motivación, productividad de los empleados del departamento operativo de La Corporación El Rosado.

1.- ¿Qué tiempo lleva laborando en esta empresa?

1 mes a 6 meses

7 meses a 2 años

2 años o más

2. ¿Cuál es la función que usted desempeña dentro de la empresa?

3. ¿Usted sabe que es un plan de sucesión?

Sí

No

Si es afirmativa su respuesta ¿Qué entiende por un plan de sucesión?

4. ¿Usted cree que la implementación de un plan de sucesión ayudara a incentivar a los colaboradores de la empresa? (**Un plan de sucesión o ascenso es la sustitución de una persona por otra a ocupar un cargo dentro de la empresa.**)

Sí

No

tal vez

5. ¿El título que usted ha obtenido va acorde al puesto de trabajo en el que se encuentra en la actualidad?

Sí

No

tal vez

6. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y los objetivos de la empresa?

Verbalmente

verbal y escrito

por escrito

Las conoció por casualidad

todavía no las conoce

7 ¿Considera usted que las funciones que realiza dentro de la empresa son desarrolladas de manera eficiente?

Si no A veces

¿Por qué?

8 ¿Qué mecanismos ha utilizado la empresa para motivarlo como empleado?

Incremento de sueldo Reconocimiento personalizado

Tiempo libre Asistencias a seminarios

Bonos de compras ninguno de los anteriores

9 ¿Cómo evalúa usted el nivel de comunicación que hay en la empresa?

Excelente Buena Regular Deficiente

¿Por qué?

10 ¿El desarrollo de sus labores lo hace sentir que está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Si no A veces

¿Por qué?

11 ¿Recibe usted supervisión constante de parte de su jefe inmediato?

Si no A veces

12 ¿Usted sabe que es el mobbing?

Sí No

Si es afirmativa su respuesta ¿usted ha sufrido algún tipo de mobbing?

ANEXO

ENTREVISTA



La presente entrevista va dirigida al gerente y al jefe operativo de la Corporación El Rosado.

Objetivo: Determinar el nivel de motivación, productividad de los empleados del departamento operativo de La Corporación El Rosado.

1 ¿según su criterio, de que depende la estabilidad laboral de sus colaboradores?

2 ¿Considera usted que el desempeño de los empleados afecta a la rentabilidad de la empresa?

3 ¿Cómo es evaluado el desempeño de sus colaboradores?

4 ¿Existe un sistema para la sucesión de los empleados en el área o departamento que usted dirige?

5 ¿Considera usted que sus colaboradores reciben la capacitación necesaria para desarrollar su capacidad, habilidad y destreza para ascender a otros cargos?

6: En su opinión ¿Los trabajadores realizan trabajos puntuales o tienen bien definidas sus tareas?

ANEXO

GUIA DE OBSERVACION

Nombre de la empresa	Híper Market “Mi Comisariato”
Puesto o cargo	Área Operativa
Antigüedad en el puesto	

INSTRUCCIONES: observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (1 nunca, 2 ocasionalmente, 3 frecuentemente, 4 siempre)

OBJETIVO: observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador y los gerentes dentro de la empresa.

No.	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	OBSERVACIONES
1	Llega a tiempo al trabajo			x		
2	La continuidad de los procesos es la apropiada			x		
3	Existe trato cordial entre los jefes y los empleados			x		
4	Hay buena relación en el grupo de trabajo		x			
5	Realizan reconocimientos		x			
6	El personal estable realiza con eficiencia su trabajo			x		
7	Hay una buena comunicación dentro de la empresa	x				

ANEXO 2

Entrevistas realizada:

Al especialista en el tema plan de sucesión.

ANEXO

Entrevista al especialista

1. ¿Qué es un proceso de sucesión?

2. ¿Un plan de sucesión es un plan a largo plazo?

3. ¿Cuáles son los beneficios e incidencias en un plan de sucesión bien elaborados?

4. ¿Cuál es el mejor momento para escoger a un sucesor?

5. ¿Cuánto puede costar un plan de sucesión?

6. ¿Cómo se debe preparar al sucesor y en qué aspectos?

7. ¿Es conveniente informar a los empleados sobre el proceso de sucesión?

8. ¿Cómo se desarrolla e implementar un plan de sucesión?

ANEXO 3

FORMATO DE:

Requisición del personal.

Nombramiento de la delegación devaluación para ascensos.

Convocatoria interna dirigida al personal del área operativa.

Inscripción de participantes.

Informe de entrevista.

Informe de resultado de evaluación proceso de selección para ascensos.

ANEXO

REQUISICION DEL PERSONAL			
Área de Talento Humano			
I. Información General			
Título oficial del puesto:		Especialidad:	
Salario mensual:			
Ubicación o departamento:			
Causa de la vacante:			
Fecha en que necesita cubrir el puesto vacante:			
		Día	Mes
			Año
Observaciones:			
II. DESCRIPCION GENERAL DE LAS ATRIBUCIONES DEL PUESTO			
III. REQUISITOS DEL PUESTO			
Educación formal:			
Experiencia laboral:			
Habilidades o conocimientos específicos (contabilidad, oficina, computación, otros)			
Cualidades personales Ejemplos: liderazgo, sociabilidad, paciencia, discrecionalidad, trabajo en equipo.			
IV. SOLICITADO POR (Datos del Aspirante)			
Firma:		Cargo:	
Nombre:		Fecha:	
V. AUTORIZACION DE LA MAXIMA AUTORIDAD			
Aprobado		Rechazado	
(firma, nombre, cargo)			
VI. USO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			
Nombre del encargado:			
Firma:			
Fecha de recibido:			
VII. OBSERVACIONES:			

ANEXO

NOMBRAMIENTO DE LA DELEGACION DE EVALUACION PARA ASCENSOS			
Área de Talento Humano			
No.		Fecha:	
I. INFORMACION DEL PUESTO:			
Título oficial del puesto:		Especialidad:	
Unidad operativa en donde se ubica el puesto vacante:			
Ubicación o Departamento:			
II. INTEGRANTES DE LA DELEGACION			
Nombre	Cedula	Cargo	Firma
III. AUTORIZACION DE LA MAXIMA AUTORIDAD			
(firma, nombre, cargo)			
Fecha de autorización:			
Adjunto: Requisición de personal			

ANEXO

CONVOCATORIA INTERNA NO. DIRIGIDA AL PERSONAL DEL AREA OPERATIVA :	
Área de Talento Humano	Título oficial del puesto: Especialidad:
Ubicación presupuestaria del puesto:	
Ubicación física del puesto:	
Actividades principales del puesto:	
Requisitos del puesto:	
a) Educación:	
b) Experiencia:	
c) Otros:	
Salario:	Jornada laboral:
Procedimiento de inscripción:	
Lugar, fecha y hora de inscripción:	
Lugar, fecha y hora de evaluación y entrevista:	
Delegación de Evaluación	
Nombre y cargo	Firma

ANEXO

INSCRIPCION DE PARTICIPANTES						
Área de Talento Humano						
Especialidad:						
Fecha de inscripción:						
No .	Fecha	Nombre	Puesto actual			Firma
			Puesto	Especialidad	Acción a ejecutarse (tipo o clase de ascenso)	
RESPONSABLE DEL CONTROL						
Nombre:		Firma:				
Cargo:		Fecha:				

ANEXO

INFORME DE ENTREVISTA						
día/mes/año						
Empresa:						
Ubicación del puesto:						
Título oficial del puesto:						
Especialidad:						
Nombre del candidato:						
Valoración Total						
Aspectos a observar	Valor asignado	Puntaje obtenido	Delegado #1	Delegado #2	Delegado #3	Promedio Total
Total	15					
Informe cualitativo:						
Firma, nombre y cargo de los integrantes de la Delegación de Evaluación						

ANEXO

INFORME DE RESULTADO DE EVALUACIÓN Proceso de Selección para Ascensos								
Día/mes/año								
Empresa:								
Dependencia:								
Ubicación del puesto:								
Título oficial del puesto:								
Especialidad:								
RESULTADOS DE LOS ASPIRANTES EVALUADOS								
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	Evaluación de credenciales	Preparación adicional	Experiencia adicional	Evaluación del desempeño	Pruebas de competencia	Entrevista	Puntaje final
Firma, nombre y cargo de los integrantes de la delegación de Evaluación								
VALIDACION DEL PROCESO								
Nombre ,Firma, del Área de Talento Humano					Nombre ,Firma, del Gerente General			

ANEXO 4

Fotos:

Con la gerente, Empleados del Híper Market Mi Comisariato y con el especialista en el tema plan de sucesión.



Foto con la gerente de **Híper Market Mi Comisariato**.

Ing. Lucy Borja



Foto con la gerente de **Híper Market Mi Comisariato** realizando la encuesta.

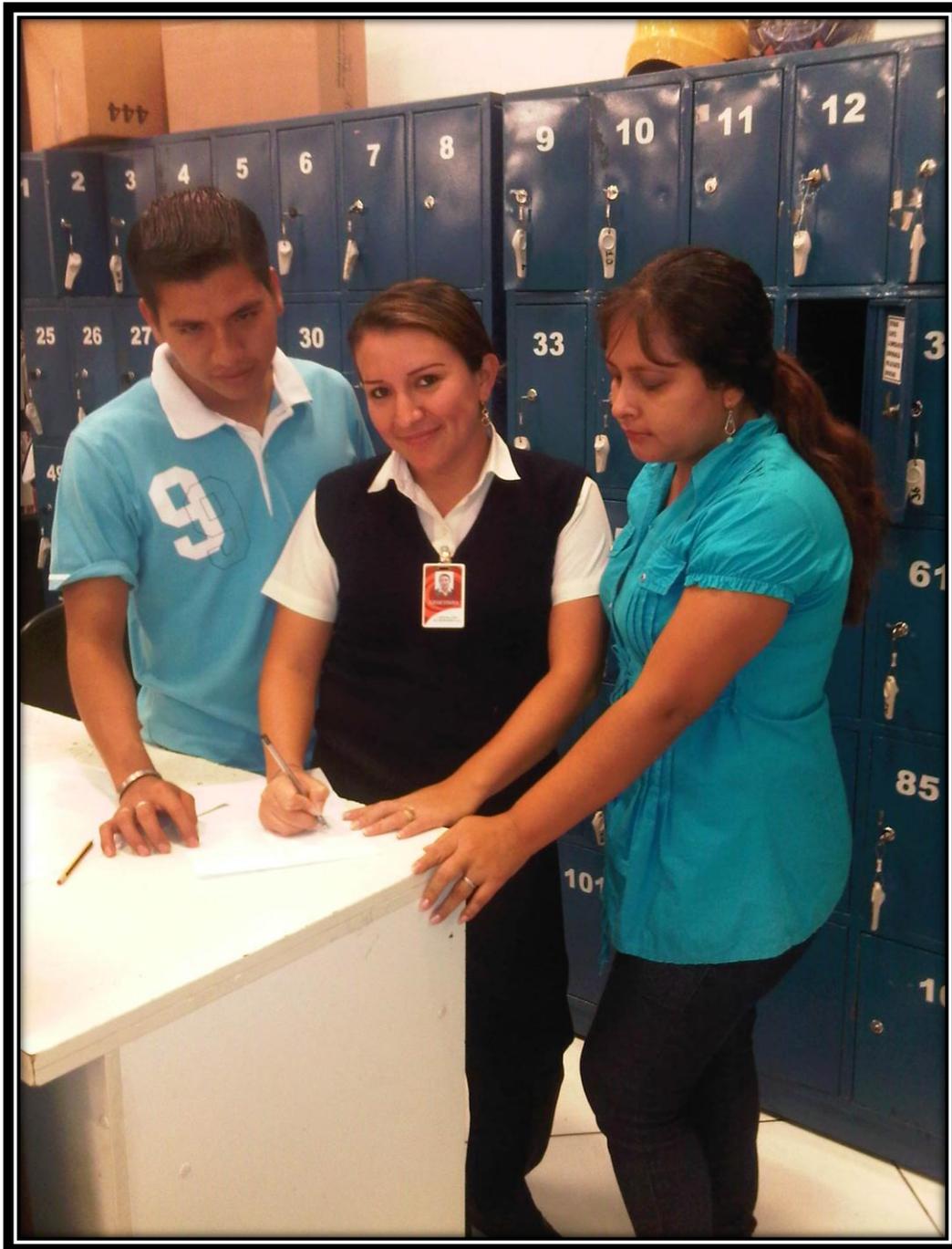
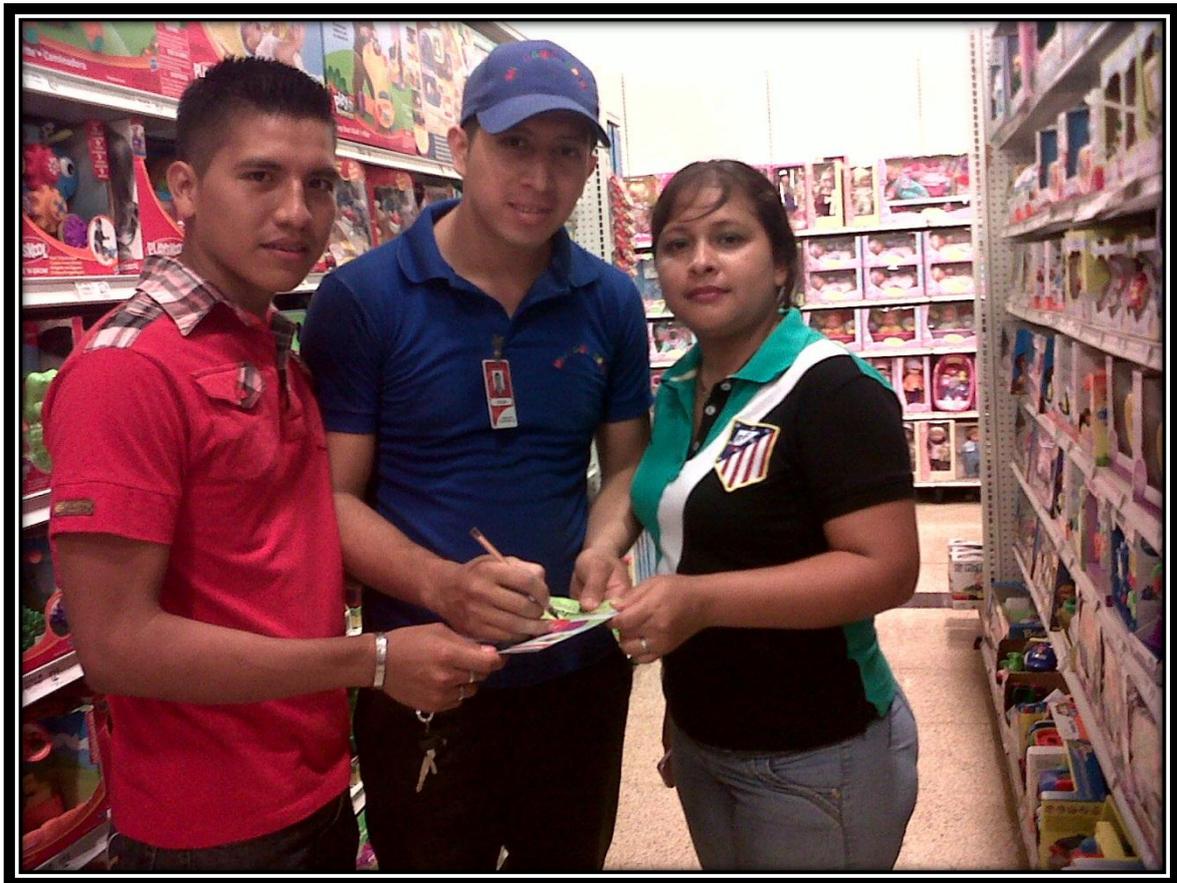


Foto con una empleada (Estable) del **Híper Market Mi Comisariato**
(Encuesta)



Fotos con empleados (Estables) del **Híper Market Mi Comisariato**

(Encuesta)



Foto con un empleado (En periodo de prueba) del **Híper Market**

Mi Comisariato

(Encuesta)

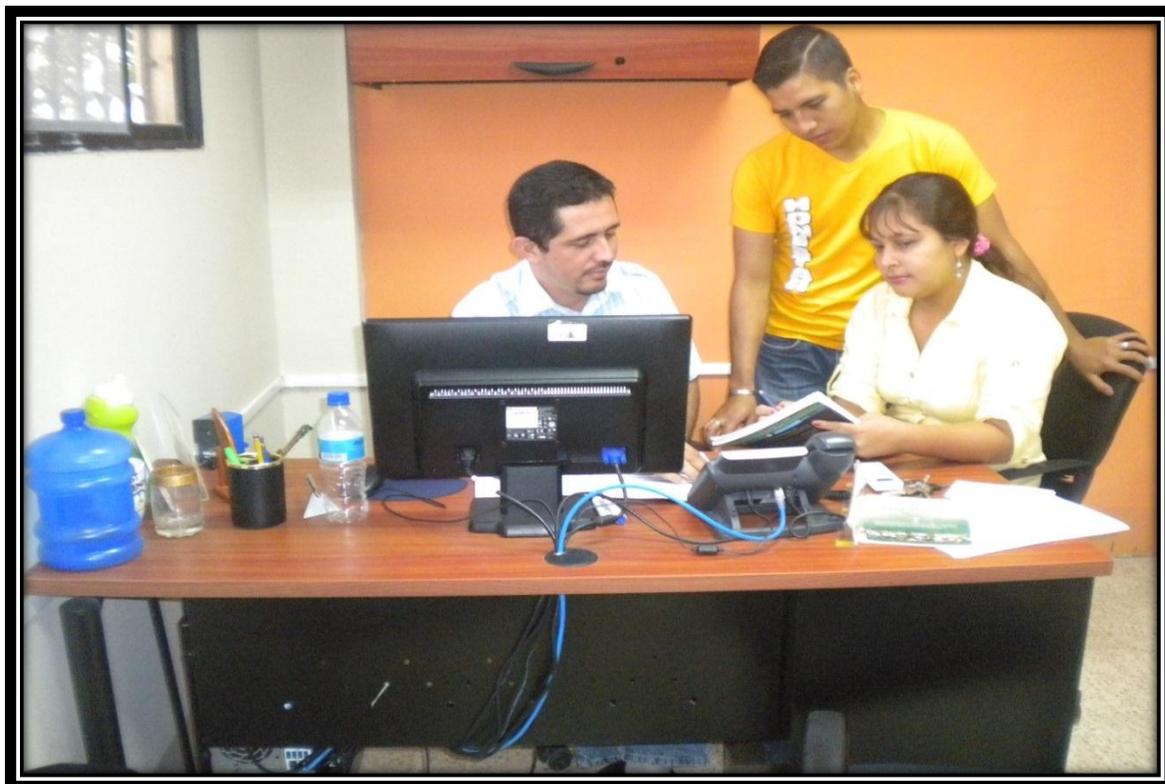


Foto durante la entrevista con el Ing. Huber Echeverría Especialista en el Área de Talento Humano.

ANEXO 5

Porcentaje de plagio de la tesis.

Ishikawa (Espina de pescado) causas y efectos del tema plan de sucesión.

[ARV Main Screen]

[Report file name:]
[Report location:] C:\Users\Netbook\Documents\Plagiarism Detector reports\originality report - tesis plan de sucesion1.docx.html

Plagiarism Detector - Originality Report

Plagiarism Detector Project: [<http://plagiarism-detector.com>] Application core version: 600

This report is generated by the unregistered Plagiarism Detector Demo version!



- 600 initial words analysis only
- partial plagiarism detection
- some important results are excluded
- no external file processing

[Register the software](#) - get the complete functionality!

Originality report details:

Generation Time and Date:	16/11/2013 11:26:41
Document Name:	tesis plan de sucesion1.docx
Document Location:	C:\Users\Netbook\Documents\tesis plan de sucesion1.docx
Document Words Count:	28542

Important Hint to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate you to the most detailed explanation at c

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

Original Document P-Ma1rkc

11:27
16/11/2013

[ARV Main Screen]

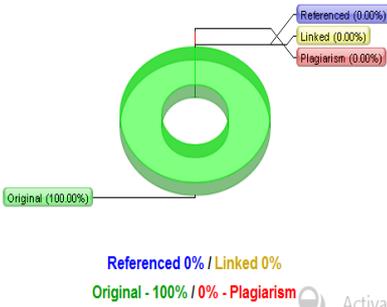
[Report file name:]
[Report location:] C:\Users\Netbook\Documents\Plagiarism Detector reports\originality report - tesis plan de sucesion1.docx.html

Originality report details:

Generation Time and Date:	16/11/2013 11:26:41
Document Name:	tesis plan de sucesion1.docx
Document Location:	C:\Users\Netbook\Documents\tesis plan de sucesion1.docx
Document Words Count:	28542

Important Hint to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate you to the most detailed explanation at c

Plagiarism Detection Chart:



Referenced (0.00%)
Linked (0.00%)
Plagiarism (0.00%)
Original (100.00%)

Referenced 0% / Linked 0%
Original - 100% / 0% - Plagiarism

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

Original Document P-Ma1rkc

11:27
16/11/2013

