

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN
COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE MOLINERO EN LA PLANTA DE
PRODUCCIÓN DEL MOLINO DE CAYAMBE DE LA EMPRESA
MODERNA ALIMENTOS SA., DURANTE EL AÑO 2016**

**AUTORA:
MÓNICA ALEXANDRA SANGO QUINGA**

**DOCENTE TUTOR:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, enero de 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Mónica Alexandra Sango Quinga, con documento de identificación N°1719251793, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: "Diseño e implementación de un plan de sucesión basado en competencias para el cargo de molinero en la planta de producción del molino de Cayambe de la empresa Moderna Alimentos S.A., durante el año 2016", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana


.....

Nombre: Mónica Alexandra Sango Quinga

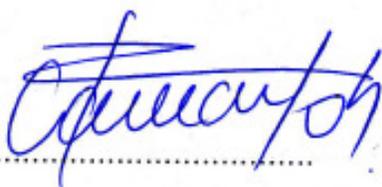
Cédula: 1719251793

Fecha: Quito, diciembre del 2016

DECLARACIÓN DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, "Diseño e implementación de un plan de sucesión basado en competencias para el cargo de molinero en la planta de producción del molino de Cayambe de la empresa Moderna Alimentos S.A., durante el año 2016", realizado por Mónica Alexandra Sango Quinga, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, noviembre de 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cinddy Cristina Tamayo Barreno', written over a horizontal dotted line.

Cinddy Cristina Tamayo Barreno

1711977452

Quito, 28 de septiembre del 2015

Psicóloga

María José Boada

DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Presente.-

Moderna Alimentos S.A., por medio de su apoderada legal, Ing. Emilia Yudaffin Muñoz Tuma, extiende un cordial saludo y expresa por medio de la presente, autorización a la Srta. Mónica Alexandra Sango Quinga con C.I. 1719251793, a realizar sus pasantías pre-profesionales, así como su proyecto de grado, con el uso de la razón social y manejo de información, que no sea confidencial, para la realización del mismo, en el Departamento de Recursos Humanos.

Atentamente



Ing. Emilia Yudaffin Muñoz Tuma

Directora de Recursos Humanos

Apoderada legal de la Compañía

Moderna Alimentos S.A.



DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres, por el apoyo y amor incondicional en cada paso dado y en cada meta alcanzada, porque sin ustedes esto no sería posible, gracias por su confianza y por ser el motor de mi vida.

A mi hermano por ser mi inspiración día a día, mi compañero de toda la vida, y mi más grande orgullo.

AGRADECIMIENTO

A Moderna Alimentos por haberme abierto las puertas de su Compañía, y por haberme permitido ser parte de un gran equipo de trabajo, de una gran familia; gracias por todas las enseñanzas, porque la experiencia que me llevo ha sido invaluable y me ha permitido enriquecerme en todos los aspectos de mi vida.

A mi tutora Cinddy Tamayo quien con su conocimiento y experiencia ha sido la guía en el transcurso de este camino, camino que hoy me permite cumplir una nueva meta.

Índice

Introducción.....	1
Primera parte	5
1. Datos informativos del proyecto.....	5
2. Objetivo de la sistematización	9
3. Eje de la sistematización	9
3.1 Competencias.....	9
3.2 Evaluación de desempeño	13
3.3 Evaluación de potencial	16
4. Objeto de la sistematización	19
5. Metodología de la sistematización.....	29
6. Preguntas clave	30
7. Organización y procesamiento de la información.....	32
8. Análisis de la información	34
8.1 Perfiles de cargo por competencias.....	34
8.2 Evaluación de desempeño	35
8.3 Evaluación de potencial	42
8.4 Evaluación de conocimiento.....	43
8.5 Entrevista por competencias.....	44
8.6 Inventario tipológico MBTI	45
8.7 Ficha relevo	46
8.8 Cuadro de reemplazo	47

Segunda parte	52
1. Justificación	52
2. Caracterización de los beneficiarios.....	55
3. Interpretación.....	57
4. Principales logros del aprendizaje.....	60
5. Conclusiones y recomendaciones.....	64
6. Referencias.....	67

Índice de Figuras

Figura 1: Matriz de Odiorne	28
Figura 2: Resultado evaluación de desempeño	32
Figura 3: Resultado Kompe DISC	32
Figura 4: Resultado evaluación de conocimientos	33
Figura 5: Resultado entrevista por competencias	33
Figura 6: Resultado final de evaluaciones	34
Figura 7: Comparativo competencias	39
Figura 8 : Cuadro de reemplazo	48

Índice de Tablas

Tabla 1: Evaluación de desempeño	36
Tabla 2: Competencia comportamental de preocupación por la calidad	37
Tabla 3: Competencia comportamental de orden y minuciosidad	37
Tabla 4: Competencia comportamental de productividad	38
Tabla 5: Competencia comportamental de razonamiento matemático	38
Tabla 6: Resultado evaluación de desempeño	41
Tabla 7: Resultado Kompe DISC	42
Tabla 8: Resultado evaluación de conocimientos	43
Tabla 9: Resultado entrevista por competencias	44
Tabla 10: Resultado Inventario Tipológico MBTI	45
Tabla 11: Ficha de relevo	46
Tabla 12: Plan de Desarrollo Individual	51

RESUMEN

El presente proyecto consiste en el diseño e implementación de un plan de sucesión para el cargo de molinero, mismo que fue identificado como un cargo crítico para Moderna Alimentos por impactar directamente en su core de negocios y porque en el mercado laboral no existen personas preparadas para asumir una posición de este tipo. Es por ello que es fundamental formar a la gente desde el interior de la organización, y con un plan de sucesión adecuadamente planificado, se logrará identificar a las personas con alto potencial, que en el mediano y largo plazo ocuparan la posición, brindándoles la formación necesaria para que puedan asumirla con éxito.

Para identificar al sucesor del cargo se debe partir de herramientas que permitan obtener resultados objetivos de cada uno de los candidatos, para lo cual se utilizó evaluaciones de desempeño y evaluaciones de potencial, con la primera lo que se buscó es identificar el nivel de ajuste de la persona con el cargo, comparando el perfil real vs el perfil ideal, aquí lo que se evalúa son conocimientos, habilidades, destrezas, que son aspectos que resultan visibles; y con la segunda herramienta lo que se hizo es indagar en aspectos más profundos de la gente, cosas que a simple vista no se ven, porque resultan ser intrínsecas, pero que constituyen el motor que los impulsa. Al contrastar el resultado de estas dos evaluaciones arrojó el resultado final que era definir al sucesor del cargo de molinero.

Palabras claves: Plan de sucesión, evaluación de desempeño, evaluación de potencial, competencias laborales, perfiles por competencias

ABSTRACT

This project involves the design and implementation of a succession plan for the position of a miller. This was identified as a critical charge for Moderna Alimentos by directly impact its core business and because within the labor market, there are no people ready to assume this position.

It is essential to train staff from within the organization, and with a succession plan properly designed to be possible the identification of people with high potential in the medium and long term to occupy the position, providing the training necessary for them to assume it successfully.

To determine the successor of this position is vital to obtain objective results of each of the candidates for which performance evaluations and assessments of potential was used. The first tool helps to identify the level adjustment the person in charge, comparing the actual profile vs. the ideal profile, through evaluating knowledge and skills which are visible aspects. The second tool is to investigate deeper aspects of people, those that are not evident because they are not intrinsic but are the engine that drives them. After contrasting the results of these two evaluations, the final result was to define the successor to the miller position.

Keywords: Succession plan, performance evaluation, assessments of potential, job competencies, competency profiles

INTRODUCCIÓN

Talento Humano hoy se ha convertido en un área estratégica, cuyo foco de trabajo está en la adecuada gestión del capital humano, porque es la gente la que a través de su trabajo, conocimiento, habilidades, creatividad, experiencia, le inyecta valor agregado a la organización.

Hablamos de un entorno cambiante que exige a las empresas transformarse y evolucionar constantemente, pero ello ya no depende solo de la tecnología o procesos innovadores, porque el mercado es competitivo y todos pueden acceder a ello, pero la clave de una empresa exitosa está en su gente, son ellos los que marcan la diferencia, y es hacia ellos a quienes se debe direccionar practicas vanguardistas para desarrollarlos, promoverlos y retenerlos, logrando en la gente un fuerte sentido de pertenencia que anclado con los objetivos y planes estratégicos de la organización, permitan alinear a todo un equipo hacia la consecución de un mismo resultado, ese es el gran desafío.

Moderna Alimentos constituye un ente de referencia de una empresa que maneja su capital humano como el pilar de todo su accionar, de una empresa que le apuesta a su gente, de una empresa sólida que avanza a paso firme, gracias a sus buenas prácticas en gestión de talento humano.

Por ello ahora la propuesta es trabajar en planes de sucesión con el objetivo de contar con colaboradores preparados para asumir nuevos reto, colaboradores con alto

potencial, que en el mediano y largo plazo ocuparan los cargos considerados como críticos o estratégicos para la organización.

Los planes de sucesión son una herramienta clave para las empresas que buscan la continuidad de sus operaciones, colocando a la gente adecuada, en el lugar adecuado.

Un plan de sucesión debe estar alienado a la estrategia de la Compañía, debe contar con el apoyo de la alta gerencia, y debe perseguir intereses en común, es decir que exista un proceso de desarrollo profesional para el personal y que la organización se beneficie de su desempeño.

El presente proyecto consiste en el diseño e implementación de un plan de sucesión para el cargo de molinero, con lo cual los beneficiarios serán: el área de Desarrollo Organizacional, ya que constituye una área de asesoría para la toma de decisiones en cuanto a movimiento de la gente; otro beneficiario será la planta de producción de Cayambe, en donde se tiene este cargo, y por tanto el personal operativo de la misma, algunos de los cuales serán evaluados con el objetivo de identificar entre ellos a los posibles sucesores del cargo, la gerencia de la planta se beneficiara también al poder contar con personal preparado y altamente productivo dentro de su equipo de trabajo, disminuyendo tiempo de entrenamiento, costos de formación, entre otros.

El resultado que se buscó obtener con la realización del mismo, es identificar sucesores (back ups) del cargo de molinero.

Para identificar a estos colaboradores se buscó herramientas que permitan obtener resultados objetivos de cada uno de ellos, es por esto que se ha considerado fundamental diseñar y aplicar una evaluación de desempeño por competencias para saber cuál es su perfil actual y las brechas en las que se debe trabajar, sin embargo esto no es suficiente se debe indagar en aspectos mucho más profundos de la persona, como por ejemplo, sus motivos, sus valores, sus interés, su plan de vida, y esto se obtiene con una evaluación de potencial. Es fundamental tomar en cuenta que “la evaluación de desempeño puede ser óptima y la de potencial baja, porque una persona puede ser excelente para lo que hace, pero eso no quiere decir que sea buena para el puesto superior” (Acosta, 2013). Por ello contrastar los resultados de estas dos evaluaciones permitirá evidenciar a un colaborador con potencial, que según el enfoque de (HayGroup) es aquel que está listo, que está dispuesto y que es capaz.

Las herramientas que se han aplicado en el proyecto son manejadas por Moderna Alimentos, quienes cuentan con todas las licencias para el uso y aplicación de las mismas. Cada producto utilizado para evaluar desempeño y potencial, ha sido diseñado y/o trabajado a la medida y características del cargo y de las personas.

Al poner en marcha el proyecto, lo primero que se realizó fue el levantamiento de la información sobre el perfil de cargo del molinero y del ayudante de molinero, esto permitió tener una idea clara del perfil que cada una de estas posiciones tiene y requiere, y de las actividades que ellos realizan en su cargo.

Ya con el perfil de cargo continuamos con el diseño de la evaluación de desempeño por competencias, aquí se evaluó las actividades esenciales, las competencias técnicas y comportamentales del ayudante de molinero.

Después se trabajó con varias herramientas para evaluar el potencial de la gente, entre las que estuvieron: el inventario tipológico MBTI, Kompe DISC, entrevistas por competencias, evaluaciones de conocimiento.

Finalmente, es importante entender que un plan de sucesión debe ser trabajado con tiempo, de manera que se pueda ir formando a las personas, una vez que se hayan identificado a los candidatos con el mejor rendimiento y elevado potencial.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto:

Diseño e implementación de un plan de sucesión basado en competencias para el cargo de molinero en la planta de producción del molino de Cayambe de la Empresa Moderna Alimentos S.A., durante el año 2016.

b) Nombre de la institución:

Moderna Alimentos S.A. Esta es una empresa dedicada a la producción y comercialización de harina de trigo, pan empacado, fideos y cereales. Es el resultado de la fusión de las empresas Molino El Cóndor, Molinera Manta, Molino Electro-Moderna S.A., Molinos del Ecuador S.A. y Molinos La Unión, convirtiéndolo en el grupo molinero más grande del país.

Cuenta con plantas de producción en Quito, Amaguaña, Cayambe, Manta y Cajabamba y centros de distribución ubicados de manera estratégica en Calderón, Santo Domingo, Guayaquil y Cuenca.

Misión

“Promover el bienestar de la gente porque solo con su lealtad, entusiasmo y confianza se logra obtener un modelo de negocio innovador, exitoso y sostenible, enfocado en la elaboración y comercialización de alimentos verdaderos, nobles y completos” (Moderna Alimentos S.A, 2016).

Principios y valores

Valoración

- Escuchamos y nos ponemos en los zapatos del otro
- No lo sabemos todo, estamos dispuestos a aprender
- Sabemos pedir ayuda cuando la necesitamos
- Nos respetamos: Trata como quieres que te traten
- Rechazamos todo tipo de discriminación, Bullying y/o acoso laboral

Generación de Confianza

- Dialogamos con nuestra gente (reúnete con tu gente)
- Decimos las cosas como son: Directa, honesta, y en el momento oportuno
- Enseñamos con el ejemplo
- Hacemos lo que decimos
- Compartimos información con las áreas, pares, jefes y colaboradores

Corresponsabilidad y Proactividad

- Jugamos cada uno nuestra parte: Somos responsables de nuestras acciones
- No culpamos, apoyamos. Somos corresponsables
- Nos hacemos cargo de nuestro desarrollo personal
- Buscamos el balance y equilibrio intelectual, personal, emocional y físico
- Vamos un paso adelante, hacemos más de lo que dice nuestro manual

Flexibilidad

- Somos abiertos, accesibles y dinámicos
- Escuchamos y analizamos las ideas de otros
- Dejamos que tomen decisiones los que están más cerca del problema
- Generamos cambios, nos reinventamos y renovamos con frecuencia

Responsabilidad Social

- Porque no es suficiente que nosotros estemos bien. Tenemos que ayudar a construir un mundo mejor
- Brindamos trabajo y trato digno a nuestra gente
- Somos un buen vecino para nuestra comunidad
- Siempre escogemos el camino más amigable con el medio ambiente

Desarrollo y Oportunidad

- Nos gusta lo que hacemos, lo hacemos con pasión
- Somos corresponsables de hacer crecer a nuestra gente
- Exploramos nuevas maneras de hacer mejor las cosas
- Aprendemos de nuestros errores y avanzamos
- Damos espacio, dejamos que todos participen

Trabajo Coordinado e Integrado

- Sabemos que el todo es más importante que la parte, Moderna Alimentos es una sola

- Colaboramos y nos involucramos más allá de nuestra área

Fidelización del Cliente

- El cliente es un socio estratégico: Crece él, crecemos nosotros
- Resolvemos con sentido de urgencia las quejas o sugerencias de nuestros clientes
- Garantizamos la salud de nuestros consumidores (Moderna Alimentos S.A, 2016).

c) Tema que aborda la experiencia:

Se diseñó e implementó un plan de sucesión basado en competencias para el cargo de molinero, buscando identificar a los posibles sucesores de este cargo, mismo que había sido identificado como un cargo crítico dentro de la Compañía, esto debido al gran impacto que genera en el proceso productivo. “Desde un enfoque de competencias, el objetivo será identificar en los candidatos con mejor rendimiento y elevado potencial, aquellas competencias consideradas más adecuadas para desempeñar eficientemente los puestos críticos” (Blanco, 2007, pág. 158).

d) Localización:

Se trabajó en la planta de producción del molino de Cayambe, en el área de molinería. Es en esta planta donde se elabora las harinas industriales, las cuales son comercializadas a nivel nacional y gozan de un gran prestigio, porque la materia prima que se utiliza para su elaboración es trigo canadiense, el cual es considerado el de mejor calidad a nivel mundial.

2. Objetivo de la sistematización

Recopilar la información de las herramientas aplicadas y datos obtenidos a través de las entrevistas, organizándolos de manera que permitan interpretar y analizar los resultados logrados con el proyecto realizado.

Organizar y recopilar la información obtenida durante la ejecución del proyecto, misma que permitirá evidenciar los métodos utilizados para la consecución del resultado final.

Describir la experiencia alcanzada con la ejecución del proyecto de manera que se pueda evidenciar las lecciones aprendidas en el camino y que puedan ser útiles para proyectos similares en el futuro.

Analizar los resultados obtenidos con la puesta en práctica de las actividades, herramientas, información y datos utilizados.

3. Eje de la sistematización

El proyecto se realizó en base a tres puntos de referencia: competencias, evaluación de desempeño y evaluación de potencial, estos fueron los ejes en los que se direccionó el análisis y entorno a los cuales el proyecto fue tomando forma y que al concluir, arrojó los resultados esperados.

3.1 Competencias

La gestión por competencias hoy en día ha tomado gran importancia a nivel empresarial, pues a través de ella se logra alinear a la gente con las estrategias de la organización y al ser el modelo de competencias únicas y diferentes para cada

empresa, serán entonces las que constituyan y construyan una ventaja competitiva para la misma.

Una adecuada gestión por competencias permite administrar de manera correcta el capital intelectual de los colaboradores, pues ayuda a evaluar el desempeño de la gente e identificar las brechas existentes entre el perfil real que tiene el individuo y el perfil ideal que la empresa esperaría que tenga, y así trabajar en las necesidades de formación del talento humano y fortalecer competencias claves que permitan lograr un excelente desempeño, y que por tanto contribuyan a la organización al contar con personal altamente productivo.

Algunas definiciones sobre competencias son:

- Las competencias son un conjunto de comportamientos observables a través de las cuales las personas reflejan un desempeño exitoso o superior en las tareas o labores asignadas (Labrado, 2006).
- Las competencias son muestras de comportamientos que permiten evidenciar y medir la diferencia entre el desempeño de una persona y otra, ya que cada individuo domina mejor unas competencias que otras, haciéndolos más eficaces ante determinadas circunstancias (Levy-Leboyer, 1997).
- Capacidad de un individuo para llevar a cabo una misma función productiva en diversos contextos, mediante la adquisición y desarrollo de destrezas, habilidades y conocimientos que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens, 1996).

Resumiendo las definiciones anteriores se puede decir que las competencias son un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes que posee una persona y que hacen que logre un desempeño superior dentro de un determinado puesto de trabajo, estas competencias siempre serán traducidas en comportamientos observables y por tanto medibles, porque estos patrones de conducta son repetitivos.

El concepto de competencias surgió, como tal. Al observar que dos personas con aparente semejante 'background' desempeñando un mismo puesto obtienen resultados y éxitos sustancialmente diferentes. Del análisis de los comportamientos de las personas con éxito en un grupo se extraen el conjunto de comportamientos que hacen que esas personas sean exitosas. Cada conjunto de comportamientos comunes constituyen una competencia concreta. (Labrado, 2006, pág. 33).

Cada organización definirá su modelo de gestión por competencias, ancladas a su realidad, a su giro de negocio, a lo que espera de su gente y al entorno que le rodea. A estas competencias se podría clasificarlas en diferentes grupos, como por ejemplo: competencias organizacionales, competencias técnicas, competencias comportamentales y competencias gerenciales. Las primeras “manifiestan las características de la cultura corporativa que se pretende impulsar desde la alta dirección y definen con claridad aspectos de los valores organizacionales y de las formas características que ella persigue en el comportamiento de las personas que la integran” (García, 2012, pág. 23). Son competencias comunes a todos los miembros de la organización, independientemente del puesto que ocupen. Las segundas se refieren netamente a conocimientos académicos requeridos para desempeñar de manera eficaz un determinado puesto de trabajo. Las competencias

comportamentales, están basadas en las conductas requeridas para el cargo y estas dependerán de las actividades esenciales de la posición, y serán propias también de cada individuo y finalmente las competencias gerenciales que se evalúan en los cargos que manejan gente.

El concepto de competencias laborales fue impulsado por McClelland y este enfoque contribuyó considerablemente a una visión distinta que con respecto a la gestión de personal se había venido dando. El hecho de dar mayor importancia a los que las personas son capaces de realizar y el énfasis en los comportamientos que han de llevarle a los resultados tangibles que se demandan en el puesto hicieron un cambio notable. (García, 2012, pág. 29).

A lo largo de los años varios autores como Richard Boyatzis, Spencer y Spencer, han planteado el tema de la gestión por competencias, cada uno desde su teoría, desde su visión e investigaciones, y esto ha ido generando mayor impacto pues los resultados obtenidos con la gente y por tanto con la productividad dentro de la organización han sido visibles.

Hoy la gestión por competencias es el paraguas que cobija a muchas organizaciones, en organizaciones lo suficiente maduras se ha construido un modelo de competencias alineado a sus objetivos estratégicos, en otras a penas se lo está trabajando, pero esto ya es un gran paso, y demuestra la importancia que ha ido surgiendo en las organizaciones que entienden que lo más importante es su gente, y que el rol del área de talento humano está en desarrollar a sus colaboradores, y lograr

que tanto ellos como la organización estén alineados, porque así se logra caminar en una misma dirección y hacia un mismo objetivo.

3.2 Evaluación de desempeño

Este procedimiento permitirá conocer de manera objetiva el rendimiento global de un empleado dentro de su puesto de trabajo e implementar planes de acción ya sea para mejorar, corregir o estimular su desempeño. “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, pág. 243).

Realizar programas de evaluación de desempeño es beneficioso para todos los frentes de la organización, gerentes, colaboradores y la organización como tal, siempre y cuando este programa haya sido bien coordinado y desarrollado (Chiavenato I. , 2000).

- Beneficios para el gerente

Permite tener una medición objetiva del desempeño de su gente, identificando que oportunidades son las que se deben potencializar, ya que a través de la evaluación de desempeño por competencias lo que se califica son comportamientos observables, de manera que se neutraliza la subjetividad.

Mediante la evaluación de desempeño, el gerente puede dar a sus colaboradores feedbacks objetivos, para que con ello tengan conocimiento de cómo está su desempeño actualmente, y poder mejorar o potencializar cada uno de los aspectos identificados a través de la evaluación, proporcionando medidas oportunas que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores.

- Beneficios para el subordinado

Permite a la gente tener un panorama claro de lo que su jefe y la organización busca y espera de ellos, entendiendo sus fortalezas y debilidades en temas de conocimientos, habilidades, destrezas, en sí su desempeño global, y las acciones que se realizarán tanto por parte de su jefe, como de sí mismo para mejorar las falencias existentes o potencializar las fortalezas encontradas, permitiendo a la persona autoevaluarse y ser protagonista de ese desarrollo.

- Beneficios para la organización

Permite identificar a los colaboradores con alto potencial, quienes con su aporte pueden contribuir a la mejora de resultados o procesos organizacionales; así como también identificar a las personas en las que se debe trabajar para que alcancen un nivel óptimo de desempeño en sus actividades.

Con ello además la organización puede tomar decisiones de movimientos de la gente (ascensos, transferencia) de manera que se brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores que destaquen.

Con la evaluación de desempeño se busca evidenciar el grado real de desarrollo de competencias de la gente, y trabajar en las brechas existentes, por ello es que este proceso debe contar con el compromiso y participación activa tanto de los evaluados, evaluadores, de sus jefes y de la organización. “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 247).

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño, aporta en varios aspectos para la gestión del talento humano, para temas de selección, compensaciones, capacitación, promociones, gracias a ello podemos tomar decisiones sobre la gente, lo importante es que esta herramienta este alineada con los objetivos de la organización, y que en ella se reflejen resultados reales de cómo están los colaboradores, por lo cual cabe reiterar la importancia de un adecuado programa de evaluación de desempeño dentro del cual se incluye el entrenamiento para los evaluados y sus evaluadores.

Evaluación del desempeño o rendimiento, se determina que es un proceso sistemático el cual tiene como herramienta principal al trabajador, entendiéndose que este es un conjunto de competencias, acciones, actitudes que pueden ser medibles de manera cuantitativa o cualitativa, por lo que la evaluación sirve de guía para conocer el desarrollo de la persona en su lugar de trabajo y la contribución con la empresa. Por otro lado, al realizar un proceso de evaluación del desempeño la organización podrá tomar acciones correctivas o planes de mejora según los resultados obtenidos (Vallejo y Zapata, 2015).

Es fundamental dar retroalimentación al evaluado, para que tenga conciencia de cuáles son sus fortalezas y sus oportunidades, así como es clave trabajar en planes de acción conjuntamente con su jefe, tras la aplicación de una evaluación de desempeño, pues el proceso de nada serviría si todo queda solo en números, realizar acciones a favor del desarrollo de los colaboradores y trabajar en las oportunidades particulares de cada persona incrementa sus niveles de rendimiento, mejora su compromiso con la organización, ayuda a potenciar las brechas

detectadas, corrigiendo o estimulando el desempeño y todo esto en conjunto contribuye con la organización al orientar el desempeño de su gente hacia el logro de objetivos comunes.

3.3 Evaluación de potencial

“Por evaluación de potencial se entiende la estimación y pronóstico de las posibilidades de desarrollo profesional de una persona, en orden a estimar qué tipo de puestos y posición puede llegar a alcanzar dentro de una organización y, consecuentemente, encaminarle en las trayectorias y tipos de formación más adecuado” (Labrado, 2006, pág. 53).

Lo que se busca con esta evaluación es predecir el desempeño futuro de la persona, como actuara ante mayores responsabilidades, ante un nuevo cargo, como esta persona enfrentará nuevos retos y si tiene la actitud y aptitudes necesarias. Todo ello basado en sus motivaciones, interés, valores, en sus planes de vida, es por esto que cuando se habla de potencial se abarca aspectos de la persona mucho más profundos, que no son visibles, pero que se pueden palpar con diversas herramientas, como evaluaciones psicológicas que arrojen resultados de personalidad, entrevistas a profundidad que permitan resaltar las cualidades de una persona con potencial, siendo fundamental diferenciar entre lo que la persona ha alcanzado y lo que puede alcanzar.

Una vez identificados los high potencial es fundamental saberlos guiar y brindarles la formación necesaria a fin de lograr su máximo desarrollo, desarrollo que no solo les aporta de manera personal y profesional a cada uno de ellos, sino que

va de la mano con la consecución de resultados organizacionales exitosos, pues su aporte a la organización tiene un alto valor agregado.

Indagar en aspectos pasados, presentes y las expectativas futuras del individuo permitirá tener una visión del potencial que este posee y que puede desarrollar en el camino. Identificar y aprovechar ese potencial es el reto que tiene el área de talento humano de cada organización, porque dejar ir un high potencial constituye una verdadera pérdida de conocimiento y experiencia acumulado a través de los años.

En un proceso de desarrollo, es imprescindible contar con una evaluación de potencial, porque esta: “Permite evaluar si el individuo tiene, o tendrá en determinado horizonte, las competencias necesarias para lograr éxito en el empleo considerado” (Guerin, 1992, pág. 253).

Que una persona sea buena en su puesto de trabajo actual no es garantía de que pueda desempeñarse de manera eficiente en puesto diferente o superior, ya que todo el bagaje de conocimiento, experiencia y motivación pueden verse centrados en esa posición, y sus aspiraciones futuras pueden estar limitadas. “No siempre el alto desempeño es garantía de potencial y puede haber gente comprometida pero sin capacidad” (Bejarano, 2009).

El enfoque de HayGroup sobre potencial plantea que la empresa para administrar a sus potenciales, debe responderse tres preguntas fundamentales: si la persona está lista, está dispuesta y si es capaz.

- Listo: ¿Tiene la persona las habilidades y conocimientos para un cargo específico?

- Dispuesto: ¿En qué medida tanto la persona como la organización están comprometidas lo suficiente para invertir el uno en el otro?
- Capaz: ¿Tiene la persona los rasgos y características requeridas para un específico cargo/rol? (HayGroup, pág. 13).

Características que describen a las personas con alto potencial

- Son personas sumamente comprometidas, en las que se genera un fuerte sentido de permanencia y pertenencia dentro de la organización.
- Son líderes natos capaces de dirigir y desarrollar a sus equipos de trabajo.
- Son flexibles y se adaptan al cambio con rapidez y siempre con una actitud positiva.
- Disfrutan del cambio, porque son apasionados y no se dejan vencer.
- Son innovadores, creativos y buscan estar siempre un paso adelante.
- Son comunicadores, abiertos al dialogo, escuchan las ideas y opiniones de los demás, pueden hacer que lo complejo resulte comprensible.
- Se proyectan al futuro visualizando cómo funcionarían diferentes escenarios, si estos se llevarán a la práctica.
- Disfrutan aprender, miran todo y suelen recopilar información para usarla en el futuro, están interesados en nuevas experiencias.
- Son personas con una gran capacidad de interrelación, son empáticos, objetivos y dispuestas a comprender los asuntos de los demás.
- Saben reconocer en qué son buenos y en qué no lo son, están interesados en cambiar y superarse.

Con todas estas características se tiene un panorama más claro del perfil de una persona con alto potencial. Que en resumen explica que un high potencial tiene una alta capacidad de aprendizaje, tiene automotivación, tiene madurez y facilidad de relacionarse interpersonalmente. Las personas con alto potencial tienen un fuerte sentido de compromiso con la organización, buscan su autodesarrollo, porque tienen muchas ganas de aprender, son curiosos, están en todo, siempre con sus cinco sentidos, atentos a las cosas nuevas, que les permitan ganar experiencia y enriquecerse de conocimientos, participan de manera activa, y ayudan a desarrollar el talento de otros. Es a estas personas con alto potencial a las que se debe desarrollar, promover y retener.

4. Objeto de la sistematización

El proyecto empezó con la realización del diagnóstico para detectar las necesidades existentes dentro del área de Desarrollo Organizacional, y de esta manera trabajar en un proyecto que genere impacto y que aporte al área y a la Compañía, para ello se realizaron entrevistas y encuestas, con lo aplicado se identificó que uno de los grandes problemas es que los movimientos de la gente no se los realizaba con evaluaciones objetivas, y que los gerentes y jefes de área tampoco se apoyaban en el área de recursos humanos, para tomar este tipo de decisiones.

El área de Desarrollo Organizacional a penas se formó hace tres años, tiempo en el cual el enfoque de trabajo estuvo en la redefinición de la misión, principios y conductas, y de igual manera en la revisión y redefinición del modelo competencias organizacionales, y en el levantamiento de perfiles de cargo por competencias, en medio de todo este trabajo se había ya levantado una matriz de cargo críticos y

estratégicos de la Compañía, con el objetivo de trabajar en planes de sucesión, que permitan contar con back ups de estos cargos, sin embargo no se lo había puesto en marcha, y este proyecto era la oportunidad perfecta para que los altos mandos vean la importancia de trabajar con evaluaciones objetivas, porque solo así se puede tener a la gente correcta en el lugar correcto.

El proyecto surge por la necesidad de no contar con personal preparado para asumir el cargo de molinero cuando este quede vacante, este cargo se lo había identificado como crítico por el impacto que genera en el proceso productivo.

El proceso de molinería como tal es complejo, y requiere de años lograr perfeccionarlo, de ahí la importancia de que este plan de sucesión sea un proceso planificado.

Actualmente los ayudantes molineros que son quienes están bajo la supervisión de los molineros, y que constituyeron el grupo de enfoque, en el cual se busca identificar al sucesor o los sucesores no han desarrollado al máximo todas las competencias técnicas, habilidades y destrezas que requiere el cargo de molinero para su óptimo desempeño.

Para iniciar el proyecto se realizó una presentación sobre el contenido y cada uno de los pasos que abarcaría el plan de sucesión y los objetivos que se buscaban con cada uno de estos.

La primera presentación se realizó a la Jefa de Desarrollo Organizacional, quién sugirió hacer un par de correcciones y aclaraciones sobre el proceso, ya con ello la siguiente presentación fue dirigida a la Directora de Recursos Humanos quién dio la

aprobación para proceder a lanzar el proyecto, y quién pidió se aplique una evaluación técnica que permita evidenciar el conocimiento actual que tienen los ayudante molineros y con esta información poder definir que temáticas deberían ser trabajadas o reforzadas para este grupo de personas.

Con estas acotaciones, se realizó la presentación a la gerencia de la planta de Cayambe, y al Gerente Molinero, quién es el encargado a nivel nacional de este grupo de colaboradores.

Tener la oportunidad de ingresar al molino, entender cómo funciona, ver de cerca el trabajo de la gente, conocer sobre ellos, ha permitido palpar el porqué de la complejidad de este proceso, y por qué no cualquiera llega a estar en ese lugar.

Luego de realizar la observación y haber conversado con la gente el primer paso fue hacer el levantamiento de perfil de cargo por competencias tanto del Molinero como del Ayudante de Molinero, porque de esta manera se puede evidenciar que es lo que se está buscando en estas personas, saber si cumplen o no con el perfil y examinar las brechas o gaps existentes entre perfil real y perfil ideal y trabajar en ello.

El término en inglés gap (...) se trata de la comparación entre los resultados obtenidos de la evaluación que tiene la persona en sus competencias laborales y aquella que se refleja en el perfil del puesto que las actividades de la empresa requiere (García, 2012, pág. 21).

Estos perfiles se los trabajó en COMPERS, que es un software de Recursos Humanos que la Compañía se encuentra implementando y que permite elaborar

perfiles de cargo por competencias, bajo la metodología MPC Modelado Perfiles de Competencias, dentro del cual se identifica las actividades esenciales del cargo, los conocimientos que se requiere para desempeñar adecuadamente estas actividades, las competencias organizacionales, conductuales y gerenciales que se necesita para un desempeño exitoso, el tiempo de experiencia y la formación académica.

El método MPC está pensado no sólo en generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados (Paredes y Asociados , pág. 20).

El Modelado Perfil de Competencias es impulsado por Jaime Moreno Villegas, desde el año 1992, con la finalidad de generar una cultura organizacional favorable que tenga un alto rendimiento. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencias laborales de cargos, o áreas organizativas. Pone énfasis en establecer acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas en cada puesto (Freire, 2008, pág. 27).

Aquí es importante recalcar que a inicios del presente año, se hizo el lanzamiento oficial del diccionario de competencias Moderna Alimentos, mismo que fue rediseñado y acoplado a la realidad empresarial, se hizo una difusión a nivel nacional a todos los directores, jefes y gerentes de la Compañía, para que ellos entiendan la

importancia de trabajar bajo un modelo de competencias anclados al giro del negocio, que permita evidenciar el desempeño exitoso o no de los colaboradores. “Las empresas requieren de personal eficiente que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Cada empresa ha de precisar aquellas competencias centrales o core competences que definan su estrategia distintiva y que podrán generarle una ventaja competitiva” (García, 2012, pág. 23).

Para poner en marcha el proyecto, se pidió que a la gente se le diga que se está trabajando en un diagnóstico general sobre el área de producción, como parte de un proyecto de grado, esto por no generar incertidumbre o expectativa en la gente, ya que un plan de sucesión es un proceso que se desarrolla en el mediano y largo plazo, y porque los resultados finales únicamente deben ser manejados por la gerencia de la planta y por recursos humanos.

La evaluación de desempeño se la trabajó en google docs., y dentro de esta se mide la efectividad en la realización de las actividades esenciales, la frecuencia con la que se evidencian las competencias conductuales y el nivel de desarrollo en las competencias técnicas.

La evaluación de desempeño se concentra en los resultados pero tienen en cuenta, asimismo, el esfuerzo de la persona, la medida en que ha cuidado los elementos para llegar al resultado, la habilidad para relacionarse, cuán conflictivo sea y, en fin, todo el universo de relaciones en el ámbito de trabajo (Maristany, 2007, pág. 378).

Para el plan de comunicación de la evaluación de desempeño y el entrenamiento de evaluados y evaluadores se hizo un proceso personalizado, primero porque se está

hablando de gente operativa, y segundo porque debido a la complejidad de los turnos y de las labores que estas personas manejan no es posible reunirlos a todas en un solo momento y en un solo lugar.

El objetivo de la evaluación de desempeño fue claro: “no se puede mejorar aquello que no se mide”, así que bajo esta temática se lo abordó, ya en la aplicación se realizó pequeñas reuniones con cada una de las personas involucradas.

Dentro de las herramientas que se utilizó para evaluar el potencial de las personas, están: inventario tipológico MBTI, Kompe DISC, evaluación de conocimientos y entrevistas por competencias.

Al aplicar el inventario tipológico MBTI el objetivo fue indagar en las preferencias de la gente, además que “es útil para el desarrollo personal, para conocerse a uno mismo, y para la orientación profesional (...) permite analizar la relación con el mundo y con el entorno familiar o profesional” (Bonet, 2009).

El Kompe DISC que se utilizó para esta evaluación es de Psigma Corp., Moderna Alimentos trabaja con los proveedores de esta plataforma de pruebas psicotécnicas para evaluar tanto a las personas que están ingresando a la Compañía, así como en casos particulares para temas de promociones de la gente.

Esta herramienta permite evaluar cuatro estilos de comportamiento Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conformidad y cinco tipos de competencias: liderazgo, cognitivas, intrapersonales, interpersonales y de resultados (Psigma Corp, 2016).

Es una herramienta que se acopla a las necesidades de cada cargo, ya que se la puede parametrizar de acuerdo al perfil que se está buscando y arrojará un resultado en porcentaje de ajuste al cargo que tenga la persona evaluada. Cada uno de estos estilos comportamentales tiene ciertos rasgos o características que hacen que se diferencie uno del otro.

Dominancia: son personas que toman decisiones rápidas, orientados a resultados, creativos, asumen riesgos, autónomos, su temor principal es el fracaso

Influencia: son amigables, les gusta la gente, están orientados hacia la persona, son influyentes, grandes negociadores, optimistas, tienen un carisma natural, su temor principal es el rechazo

Estabilidad: son tranquilos, confiables, empáticos, rutinarios, organizados, con alta capacidad de escucha, se toman tiempo para hacer las cosas, son amigables y orientados a la familia, su temor principal son los cambios y la inseguridad

Conformidad: son personas escrupulosas, hacen las cosas de acuerdo a la reglas, les gusta que las cosas sean rectas, están orientados a la tarea y a la calidad, no les gusta los conflictos, son reservados, diplomáticos y estrategas, su temor principal son los conflictos (Thomas Internacional).

En cuanto a la evaluación de conocimiento, esta fue elaborada por el Gerente Molinero y por el Supervisor de Producción de la Planta, quienes como expertos en

temas de molinería definieron preguntas de opción múltiple y de operaciones matemáticas inherentes al cargo, con lo cual se evaluó competencias técnicas.

Todas estas herramientas fueron aplicadas paulatinamente, y para que no haya dudas respecto de la realización de las mismas, se hacían explicaciones previas para lo cual era necesario reunirse uno por uno con cada uno de los participantes.

Por otra parte las entrevistas por competencias se realizaron al final de todo el proceso, para con ello contrastar los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas.

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del aspirante al puesto vacante. Un buen instrumento es indagar sobre las competencias requeridas, para lo que es fundamental bucear en su historia con preguntas tales como: ¿Qué paso?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, y apuntando a las tareas específicas: ¿Cuál era su tarea concreta en la situación? ¿Qué resultado debía obtener? ¿Por qué eran importantes estos resultados? Para completar con: ¿Qué hizo usted? ¿Qué dijo? ¿A quién? ¿Qué paso? ¿Qué paso después? ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo lo supo? Con esta secuencia se podrá reconstruir la historia completa (Alles, 2004, pág. 22).

Para estas entrevistas se preparó con antelación una serie de preguntas ajustadas a las competencias del perfil de cargo que se estaba evaluando, y conjuntamente con una persona experta en este tema se las pudo ejecutar.

Con toda la información recabada, el siguiente paso fue analizarla, para lo cual se trabajó con fichas de relevo y cuadros de reemplazo.

Todo puesto de trabajo puede quedar vacante en cualquier momento, tanto por motivos previstos como imprevistos. En previsión de que esto ocurra, sobre todo cuando se debe a motivos imprevistos, existe el sistema de cuadros de reemplazo (...), la acción consiste en designar un reemplazante potencial para cada uno de estos puestos (...), este reemplazante debe estar en condiciones de asumir el puesto de forma inmediata, y de tener un nivel de desempeño que permita la continuación normal de las operaciones (Wikia, s/f).

En el cuadro de reemplazo se encuentra el título, el nombre del titular, su edad y, debajo, los nombres de posibles reemplazos con su edad, una nota global del rendimiento y el potencial de reemplazo. Aunque los cuadros de reemplazo tienen la ventaja de visualizar los problemas de relevo en una unidad, tienen una gran desventaja y es la poca información que contiene (Guerin, 1992, pág. 255).

También se analizó los resultados mediante la matriz de Odiorne, misma que permitió cruzar la información de potencial y de desempeño, esta consta de dos ejes y cuatro cuadrantes.

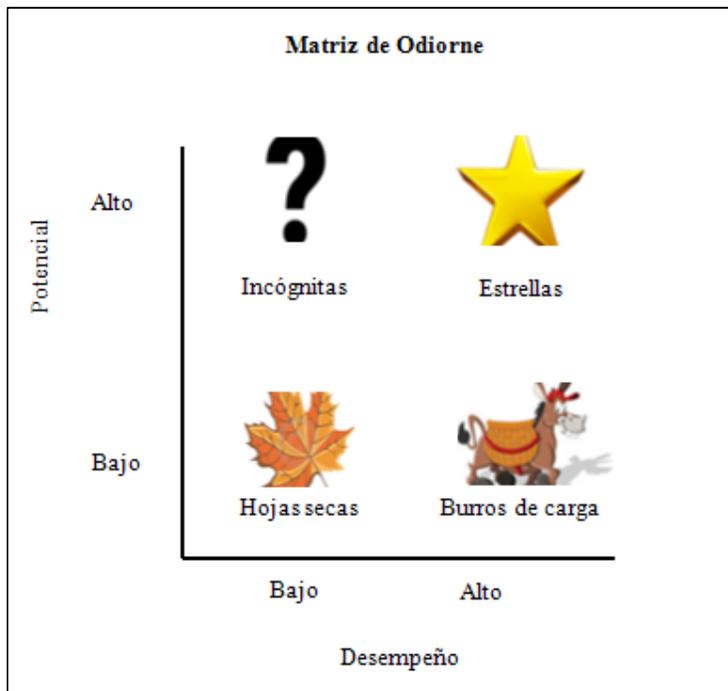


Figura 1: Permite identificar a los candidatos con alto potencial y alto desempeño. Elaborado por: Rosa Fuchs (2010).

Las personas claves no son solo las estrellas, también lo pueden ser “los burros de carga”. Ambos deben mantenerse en la organización. Sin embargo, “las estrellas” se encuentran en la situación de ser promovidas. “Los burros de carga” suelen ser personas expertas en sus áreas, vitales para la organización, que no deben perderse. A las personas que se clasifican como “incógnitas”, se les debería proporcionar capacitación para que mejoren su actual desempeño y a las que se ubican en el cuadrante de hojas secas, debería dárseles una oportunidad. En este último caso, si no se logra una mejora en la situación, se debería prescindir de ellas (Fuchs, 2010, pág. 08).

A través de esta matriz y de acuerdo a los análisis realizados se estableció en cada cuadrante a las personas que se debe promover, mantener, capacitar y prescindir.

Ya detallado el real sucesor se trabajó en un plan de desarrollo individual, a fin de que esta persona pueda desarrollar sus competencias y ocupar en el mediano y largo plazo el cargo de molinero.

El plan de desarrollo individual contiene una programación de actividades, cursos, acciones que va a realizar la persona, cada una de estas con un objetivo particular, por ello es imprescindible tener claro cuándo se hará y cómo se van a medir los resultados. Se debe incluir la competencia o competencias en las que se trabajará y los métodos que se van a utilizar para facilitar el desarrollo del empleado. (Gestion.Org, 2015).

Este plan de desarrollo individual servirá como guía para alcanzar determinados objetivos de desarrollo de la gente, estos objetivos serán establecidos dentro de un periodo de tiempo conjuntamente con actividades de educación, adiestramiento para cada objetivo, y adicional debe contar con indicadores que permiten evidenciar y verificar el cumplimiento de los mismos y poder evaluar los resultados.

5. Metodología de la sistematización

El proyecto necesito de la utilización de ciertas herramientas que apuntalen a la consecución de objetivos, a través de ellas se logró recabar información fundamental, así como dar un seguimiento de cada una de las actividades y objetivos planteados, que permitieron lograr el resultado esperado.

Dentro de las herramientas utilizadas en la sistematización se tiene:

- Matriz de involucrados: en esta matriz se definió los intereses de cada una de las partes involucradas, así como los problemas percibidos, y los conflictos potenciales que pudieran suscitarse en el transcurso de la realización del proyecto.
- Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto: mediante esta matriz se logra describir los resultados e indicadores planificados y ejecutados del proyecto, de manera que se pudo obtener el porcentaje logrado de cumplimiento con los resultados esperados.
- Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto: en esta matriz se plasma una a una las actividades y detalles de estas, con las cuales se logra alcanzar el producto final.
- Matriz de monitoreo: a través de esta matriz se logra definir los objetivos del proyecto con sus respectivos indicadores, metas, medios de verificación y métodos de recopilación de la información.
- Fichas de relevo y cuadros de reemplazo: permiten identificar al futuro sucesor del cargo, y por tanto a la persona con la que se trabajara el plan de desarrollo individual.

6. Preguntas clave

a) Preguntas de inicio:

- ¿Cuáles fueron las necesidades detectadas en la Compañía?
- ¿Conocen los jefes la importancia de evaluar a su gente?
- ¿Se han aplicado evaluaciones de desempeño y de potencial a los colaboradores?

- ¿Cuáles fueron los cargos detectados como críticos o estratégicos dentro de la Compañía?
- ¿Se han identificado sucesores para los cargos críticos o estratégicos?
- ¿Con que área se decidió llevar a cabo el proyecto?

b) Preguntas interpretativas:

- ¿Por qué es importante trabajar en planes de sucesión para cargos críticos?
- ¿Por qué el cargo de molinero fue identificado como un cargo crítico?
- ¿Cómo fue recibido el proyecto por el Gerente de la Planta y el Gerente Molinero?
- ¿Cómo se llegó a los principales beneficiarios, que idea se planteó para poder contar con el apoyo en la realización del proyecto?

c) Preguntas de cierre:

- ¿Cuáles serían las expectativas futuras del proyecto?
- ¿Cómo se dará continuidad al proyecto?
- ¿Cómo se benefició la gente de la planta de Cayambe con este proyecto?
- ¿Cuál fue la reacción de los jefes con el resultado final del proyecto?

7. Organización y procesamiento de la información

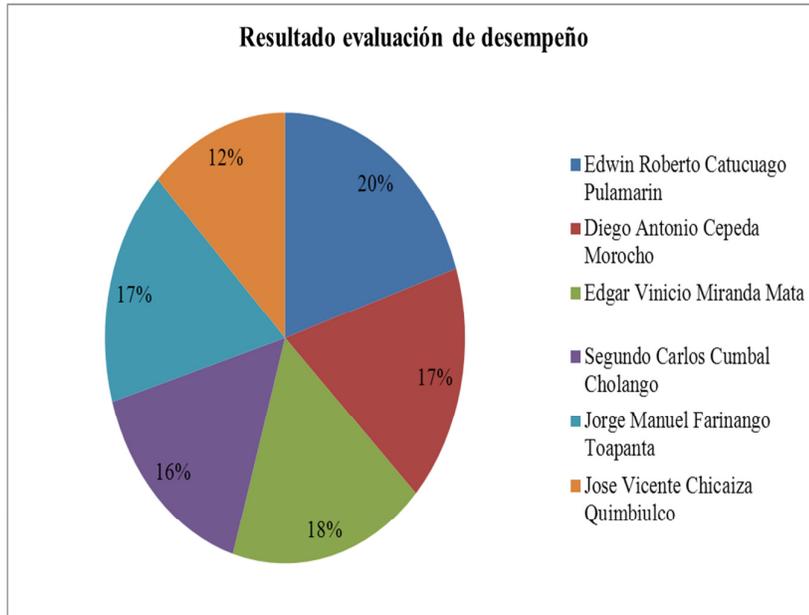


Figura 2: Porcentaje de calificación alcanzado por cada uno de los candidatos.

Elaborado por: Alexandra Sango (2016)

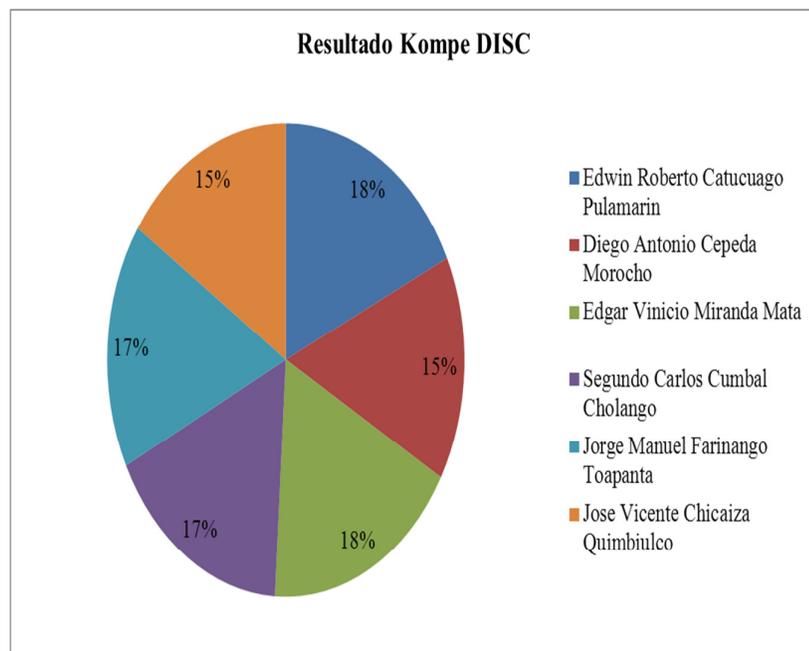


Figura 3: Porcentaje de calificación alcanzado por cada uno de los candidatos.

Elaborado por: Alexandra Sango (2016)

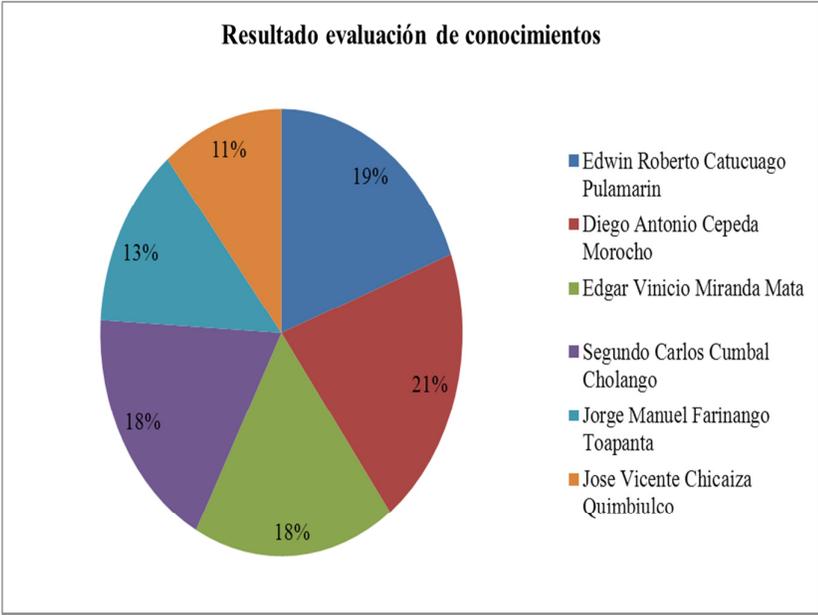


Figura 4: Porcentaje de calificación alcanzado por cada uno de los candidatos.

Elaborado por: Alexandra Sango (2016)

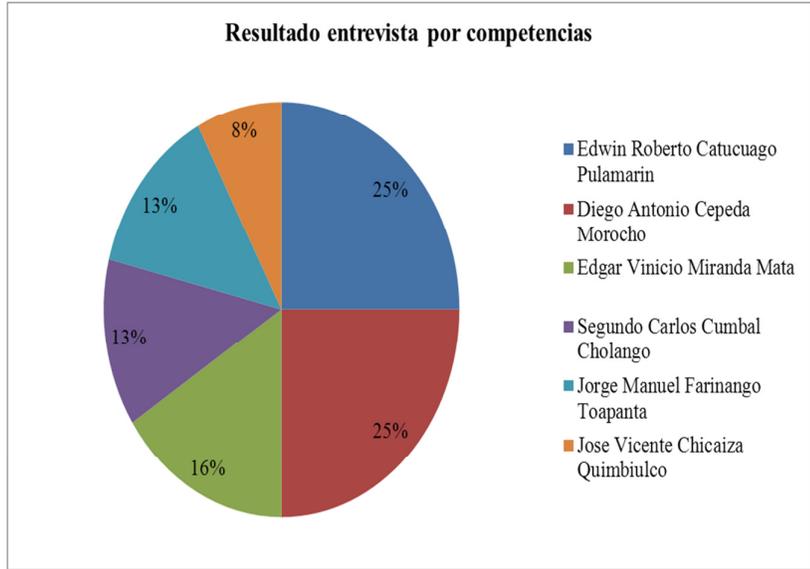


Figura 5: Porcentaje de calificación alcanzado por cada uno de los candidatos.

Elaborado por: Alexandra Sango (2016)

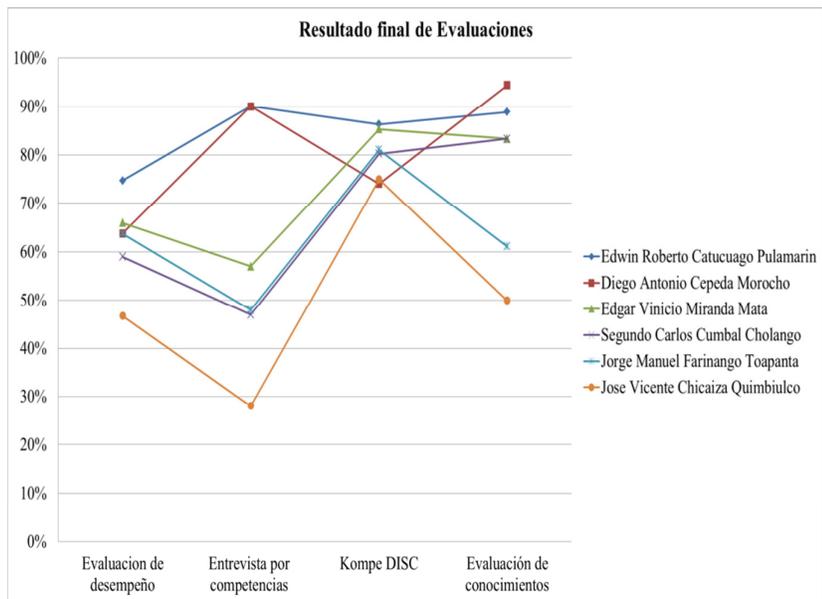


Figura 6: Porcentaje de calificación alcanzado por cada uno de los candidatos.

Elaborado por: Alexandra Sango (2016)

8. Análisis de la información

A través de este análisis se describe paso a paso el contenido y las actividades realizadas en la ejecución del proyecto, así como los puntajes obtenidos por los candidatos en cada una de las etapas. Con el detalle de esta información se logró llegar al resultado final.

Para esto se trabajó con lo siguiente:

8.1 Perfiles de cargo por competencias:

Se hizo el levantamiento del perfil de cargo por competencias del molinero y del ayudante de molinero, con el objetivo de identificar las brechas existentes entre estos

perfiles, y conocer el nivel de desarrollo que requiere el ayudante molinero para llegar a ocupar el cargo de molinero.

8.2 Evaluación de desempeño

Dentro de la misma se evaluó: actividades esenciales, competencias comportamentales y competencias técnicas, cada una de estas tuvo una escala de evaluación de cinco niveles.

En el caso de las actividades esenciales se evaluó con una escala de frecuencia de: altamente efectivo, efectivo, medianamente efectivo, poco efectivo, inefectivo.

En el caso de las competencias comportamentales, se evaluó con una escala de frecuencia de: siempre, frecuentemente, algunas veces, rara vez, nunca.

Y finalmente las competencias técnicas que fueron evaluadas con una escala de: altamente desarrollado, desarrollado, medianamente desarrollado, poco desarrollado, no desarrollado.

A continuación se detalla una de las evaluaciones calificadas:

Tabla 1:

Evaluación de desempeño

		RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre del evaluador:	Quilumbaquin Quilo Fabian Orlando	Cargo del evaluador:	Molinero	
Nombre del evaluado:	Catucuaño Pulamarin Edwin Roberto	Cargo del evaluado:	Ayudante de molinero	
Fecha de evaluación:	28/08/2016			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CALIFICADO		
Ejecutar el proceso de limpieza, acondicionamiento y molienda del trigo y llevar el registro del proceso.		3		
Realizar y verificar el mix y dosificación de aditivos.		5		
Empacar y almacenar el subproducto de molienda (afrecho y granillo)		5		
COMPETENCIAS	SIGNIFICADO	CALIFICADO	REQUERIDO	GAP
Preocupación por la calidad	Realiza su trabajo comprobando los estándares de calidad definidos.	1	2	1
Orden y minuciosidad	Realiza sus actividades de manera ordenada comprobando que todo esté en orden y de acuerdo a lo establecido.	1	2	1
Productividad	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	1	2	1
Razonamiento matemático	Comprende una argumentación matemática e integra el conocimiento matemático con otros tipos de conocimiento.	2	2	0
Proceso de molinería	Conocimiento del proceso productivo de molienda de trigo.	1	2	1
Office básico	Conocimiento del manejo de Microsoft Office	1	2	1

Nota: En la tabla se encuentra las actividades esenciales, competencias técnicas y comportamentales del cargo de ayudante molinero, así como el puntaje de calificación de estas. Elaborado por: Alexandra Sango (2016)

Para obtener el puntaje calificado se hizo un promedio entre cada una de las conductas en las que estaba implícita cada competencia a evaluar, por ejemplo:

En el caso de la competencia comportamental de “preocupación por la calidad” se evidencia los siguientes comportamientos a nivel 2, que fue el nivel requerido para el cargo de ayudante molinero:

Tabla 2:

Competencia comportamental de preocupación por la calidad

Preocupación por la calidad	
Realiza su trabajo comprobando los estándares de calidad definidos	
Nivel	Comportamiento observable
Nivel 2	Define controles para monitorear resultados en la ejecución de actividades
	Compara los resultados obtenidos frente a los estándares definidos
	Comprueba la exactitud de la información

Nota: Describe la competencia de preocupación por la calidad a nivel 2, con todos factores de comportamiento observable presentes a este nivel. Elaborado por: Moderna Alimentos S.A. (2016)

Lo mismo con el resto de competencias

Tabla 3:

Competencia comportamental de orden y minuciosidad

Orden y minuciosidad	
Comprueba su trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores	
Nivel	Comportamiento observable
Nivel	Comprueba su trabajo antes de entregarlo

2	Realiza sus actividades sin errores y cuidando el detalle en su presentación
----------	--

Nota: Describe la competencia de orden y minuciosidad a nivel 2, con todos factores de comportamiento observable presentes a este nivel. Elaborado por: Moderna Alimentos S.A. (2016)

Tabla 4:

Competencia comportamental de productividad

Productividad	
Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado	
Nivel	Comportamiento observable
Nivel 2	Visibiliza el logro de sus resultados frente a los estándares fijados por la institución
	Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para asegurarse el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas
	Compara los resultados obtenidos frente a lo esperado por la institución

Nota: Describe la competencia de productividad a nivel 2, con todos factores de comportamiento observable presentes a este nivel. Elaborado por: Moderna Alimentos S.A. (2016)

Tabla 5:

Competencia comportamental de razonamiento matemático

Razonamiento matemático	
Comprende una argumentación matemática e integra el conocimiento matemático con otros tipos de conocimiento	
Nivel	Comportamiento observable
Nivel	Realiza análisis matemáticos simples

2	Interpreta y comprende información matemática aplicada a la ejecución de sus actividades
	Relaciona los datos obtenidos en una determinada operación matemática con un contexto específico

Nota: Describe la competencia de razonamiento matemático a nivel 2, con todos factores de comportamiento observable presentes a este nivel. Elaborado por: Moderna Alimentos S.A. (2016)

Con el puntaje de nivel calificado y nivel requerido se realizó un cálculo para saber la brecha o gap existente en cada competencia de las personas evaluadas.

Por ejemplo en el caso del señor Catucuago que fue una de las personas evaluadas, se obtuvo el siguiente resultado como comparativo del nivel actual y el nivel esperado en el desarrollo de competencias.

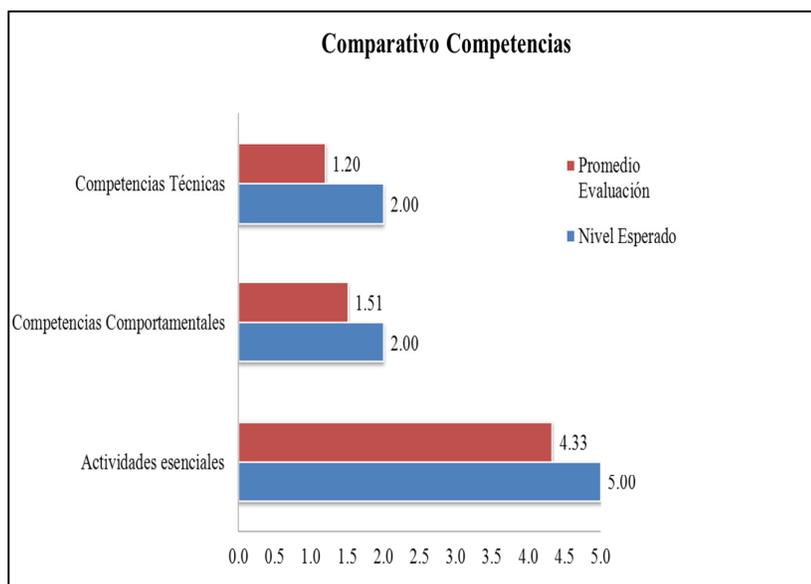


Figura 7: Muestra el grado de desarrollo de competencias técnicas, comportamentales y actividades esenciales de uno de los candidatos, mediante este comparativo se identifica el gap de las mismas

Cabe resaltar que se hizo una ponderación en cada uno de los factores calificados, como se detalla a continuación:

Competencias comportamentales: 50%

Competencias técnicas: 25%

Actividades esenciales: 25%

Todo esto da un total del 100%, que refleja el puntaje final en la evaluación de desempeño. Se dio un mayor peso a las competencias comportamentales pues se considera que son estas las más complejas de desarrollar y al ser cualidades o características muy propias de la personalidad estas nos dan un mayor indicio del potencial del candidato para el puesto superior.

Aquí se utilizó los resultados de la evaluación de desempeño (ver tabla 1) que fueron validadas por el Supervisor de producción de la planta; con ese resultado se hizo una regla de tres, que permitió obtener el porcentaje final de la evaluación.

Tabla 6:

Resultado evaluación de desempeño

Nombre	Evaluación de desempeño			
	Ponderación competencias comportamentales (50%)	Ponderación competencias técnicas (25%)	Actividades esenciales (25%)	Puntaje total (100%)
Edwin Roberto Catucuago Pulamarin	38%	15%	22%	75%
Diego Antonio Cepeda Morocho	31%	15%	18%	64%
Edgar Vinicio Miranda Mata	33%	15%	18%	66%
Segundo Carlos Cumbal Cholango	32%	10%	17%	59%
Jorge Manuel Farinango Toapanta	31%	15%	18%	64%
José Vicente Chicaiza Quimbiulco	22%	8%	17%	47%

8.3 Evaluación de potencial

Para la evaluación de potencial se utilizaron varias herramientas: Kompe DISC, evaluación de conocimientos, entrevistas por competencias y el inventario tipológico MBTI.

El Kompe DISC, es una herramienta que pertenece a SIGMA Corporation, Moderna Alimentos compró los derechos de la misma, ya que esta herramienta es de gran utilidad al momento de identificar el nivel de ajuste de la persona con el puesto de trabajo, y permite predecir el potencial que en determinado horizonte tendrá la persona evaluada. Por lo tanto esta herramienta se utiliza al interior de la Compañía tanto para los procesos de selección, como de evaluación. Como ya se lo había mencionado esta herramienta mide estilos comportamentales que son: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conformidad, para el cargo de molinero se parametrizó la herramienta de manera tal que el mayor porcentaje este orientado hacia Dominancia y Conformidad, porque en estos se encuentran los mayores rasgos comportamentales para el perfil de molinero, con ello las personas evaluadas reflejaron su nivel de ajuste a esa posición, y los resultado fueron los siguientes:

Tabla 7:

Resultado Kompe DISC

Nombre	Ajuste total al perfil de molinero	
Edwin Roberto Catucuago Pulamarin	86%	Alto potencial de ajuste
Diego Antonio Cepeda Morocho	74%	Potencial favorable de ajuste

Edgar Vinicio Miranda Mata	85%	Alto potencial de ajuste
Segundo Carlos Cumbal Cholango	80%	Potencial favorable de ajuste
Jorge Manuel Farinango Toapanta	81%	Potencial favorable de ajuste
José Vicente Chicaiza Quimbiulco	75%	Potencial favorable de ajuste

8.4 Evaluación de conocimiento

Para la evaluación de conocimientos se aplicaron ejercicios prácticos y teóricos inherentes al cargo, mismos que fueron diseñados por el Gerente Molinero y por el Supervisor de Producción.

En este caso los puntajes alcanzados fueron los siguientes:

Tabla 8:

Resultado evaluación de conocimientos

Nombre	Evaluación de conocimientos
Edwin Roberto Catucuago Pulamarin	89%
Diego Antonio Cepeda Morocho	94%
Edgar Vinicio Miranda Mata	83%
Segundo Carlos Cumbal Cholango	83%
Jorge Manuel Farinango Toapanta	61%

José Vicente Chicaiza Quimbiulco	50%
----------------------------------	-----

8.5 Entrevista por competencias

Para las entrevistas por competencias se evaluó a las personas considerando el puesto superior, y lo que se busca es evidenciar comportamientos pasados y presentes que permitan identificar el actuar de los candidatos en diversas situaciones a las que ellos se han tenido que enfrentar y cuál ha sido su respuesta hacia las mismas.

Tabla 9:

Resultado entrevista por competencias

Nombre	Entrevista por competencias
Edwin Roberto Catucuago Pulamarin	90%
Diego Antonio Cepeda Morocho	90%
Edgar Vinicio Miranda Mata	57%
Segundo Carlos Cumbal Cholango	47%
Jorge Manuel Farinango Toapanta	48%
José Vicente Chicaiza Quimbiulco	28%

8.6 Inventario tipológico MBTI

Muestra los aportes a la organización, estilo de mando, entorno de trabajo preferido, peligros potenciales y sugerencias para el desarrollo de cada una de las personas de acuerdo a ocho preferencias de la personalidad que se usan en diferentes momentos, es importante tomar en cuenta que no describe habilidades o aptitudes, describe las preferencias del individuo.

Tabla 10:

Resultado Inventario Tipológico MBTI

Nombre	Resultado MBTI
Edwin Roberto Catucuago Pulamarin	ISTJ
Diego Antonio Cepeda Morocho	ISTJ
Edgar Vinicio Miranda Mata	ESTJ
Segundo Carlos Cumbal Cholango	ESTJ
Jorge Manuel Farinango Toapanta	ISFJ
José Vicente Chicaiza Quimbiulco	ISTJ

Los resultados del MBTI fueron de gran utilidad para elaborar planes de desarrollo individual para los sucesores, porque así se logra trabajar encajando actividades de acuerdo a la personalidad de los candidatos y que por tanto permitan potencializar al máximo sus competencias sin dejar de lado sus estilos

comportamentales y preferencias, lo que hará que en el mediano y largo plazo se logre los resultados de desarrollo esperados.

8.7 Ficha relevo

Con toda la información recabada se logró identificar al potencial sucesor.

Tabla 11:

Ficha de relevo

FICHA DE RELEVO			
Cargo	Molinero		
Responsabilidades principales	Realizar los arranques de molienda de acuerdo a la programación de producción		
	Verificar la limpieza y acondicionamiento del trigo		
	Calibrar máquinas de molinería		
	Operar máquinas y/o herramientas de molinería		
Exigencias del cargo			
Escolaridad	Experiencia	Habilidades gerenciales	Habilidades específicas
Secundaria	2 a 3 años	Liderazgo	Orden y minuciosidad
			Preocupación por la calidad
			Supervisión y control
			Productividad
Ocupantes actuales de la posición			
Titular			Edad
Duchi Duchi José Carlos			39

Imbaquingo Arias Hugo Daniel			30
Quilumbaquin Quilo Fabián Orlando			31
Dotación futura			
Relevo	Edad	Escolaridad	Experiencia
Edwin Roberto Catucuago Pulamarin	30	Secundaria	3 años como ayudante de molinero
	Habilidades específicas	Intereses de carreras	Necesidad de desarrollo
	Buen líder	Mecánica	Conocimiento del proceso de molienda
	Minucioso		Habilidades numéricas
Aprende rápido	Liderazgo		

8.8 Cuadro de reemplazo

Un cuadro de reemplazo en su forma es similar a un organigrama, en su contenido debajo de cada cargo se definen los sucesores, esto aplica para organizaciones que hayan ya realizado planes de sucesión y que tengan identificados back ups para cada uno de sus cargos; sin embargo en este caso al haber identificado al sucesor de un único cargo, el cuadro se plantea de la siguiente manera:

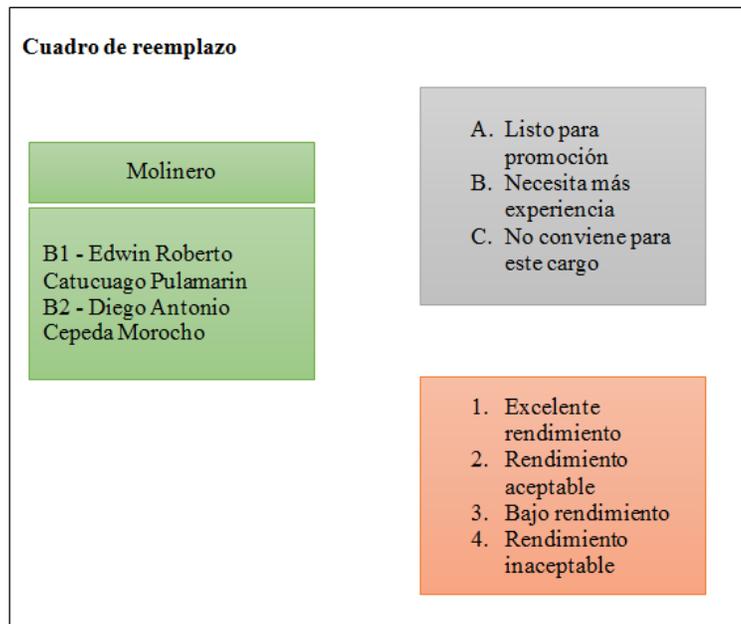


Figura 8 : Sucesores del cargo de molinero. Elaborado por: Rosa Fuchs (2010).

Adaptado por: Alexandra Sango (2016)

8.9 Matriz de Odiorne

En la matriz de Odiorne, como se había planteado anteriormente, se define en que cuadrante se encuentran cada una de las personas evaluadas, entendiendo lo siguiente:

- Estrellas: personas con alto desempeño-alto potencial
- Incógnitas: personas con bajo desempeño-alto potencial
- Burros de carga: personas con alto desempeño-bajo potencial
- Hojas secas: personas con bajo desempeño-bajo potencial

La persona definida como estrella (alto desempeño-alto potencial) fue:

- ✓ Edwin Roberto Catucuago Pulamarin

Las personas definidas como incógnitas (bajo desempeño-alto potencial) fueron:

- ✓ Segundo Carlos Cumbal Cholango
- ✓ Edgar Vinicio Miranda Mata
- ✓ Jorge Manuel Farinango Toapanta
- ✓ Jose Vicente Chicaiza Quimbiulco
- ✓ Diego Antonio Cepeda Morocho

8.10 Plan de desarrollo individual

A través de todo el proceso realizado se identificó al Sr. Edwin Roberto Catucuago Pulamarin como el sucesor del cargo de molinero.

Para quien se propone el siguiente plan de desarrollo individual:

Tabla 12:

Plan de Desarrollo Individual

Plan de Desarrollo Individual												
Nombre		Edwin Roberto Catucuago Pulamarin										
Cargo actual		Ayudante de molinero										
Cargo propuesto		Molinero										
Área/ Departamento		Producción - molinería - Planta Cayambe										
Fecha de realización		Nov-16										
Responsable		Alexandra Sango										
Necesidad/ Resultado esperado	Competencia/ Tipo de capacidad	Nivel requerido	Nivel actual	Brecha	Acción propuesta	Responsable	Fechas	Prioridad	Inversión estimada	Evidencias de la acción	Estatus	Seguimiento
Competencias comportamentales	Orden y minuciosidad	3	2	1	Llevar un tablero de control semanal de las acciones que realiza durante el proceso de molinería	Molinero/ RRHH	Dic-16	4	N/A	Tablero de registro	Por realizar	Verificar avances y desarrollo en marzo 2017
	Razonamiento matemático	3	2	1	Capacitación interna	Supervisor de producción/ RRHH	Feb-17	3	N/A	Registro de asistencia	Por realizar	Verificar avances y desarrollo en marzo 2017
	Supervisión y control	3	1	2	Capacitación en habilidades de liderazgo	Entidad de capacitación/ RRHH	Ene-17	2	300	Certificado de aprobación	Por realizar	Verificar avances y desarrollo en febrero 2017

Competencias gerenciales	Dirección de equipos de trabajo	2	1	1	Capacitación en habilidades de liderazgo	Entidad de capacitación/ RRHH	Ene-17	2	350	Certificado de aprobación	Por realizar	Verificar avances y desarrollo en febrero 2017
	Liderazgo	3	2	1	Mentoría: escoger un líder dentro de la empresa al cual admire y pueda en el día a día empaparse de las buenas prácticas que le ayuden a desarrollar esta competencia	Mentor/ RRHH	Ene-17	1	N/A	Certificado de aprobación	Por realizar	Verificar avances y desarrollo en abril 2017
Competencias técnicas	Proceso de molienda	3	2	1	Capacitación interna - escuela de molinería	Gerente de planta y/o Gerente Molinero/ RRHH	Feb-17	1	N/A	Registro de asistencia	Por realizar	Verificar avances y desarrollo en mayo 2017
	Sistemas informáticos	3	2	1	Capacitación interna	Jefe de producción/ RRHH	Mar-17	3	N/A	Registro de asistencia	Por realizar	Verificar avances y desarrollo en abril 2017

Nota: Describe las actividades a realizarse con el objetivo de cerrar las brechas existentes en el ayudante de molinero. Elaborado por: Moderna Alimentos S.A. (2016).

Adaptado por: Alexandra Sango (2016)

Segunda parte

1. Justificación

Según Ayala (2013) una Compañía que anhela permanecer, crecer y dar continuidad de sus operaciones a través del tiempo, debe implementar planes de sucesión que permitan identificar, seleccionar y desarrollar a los futuros sucesores, y una adecuada sucesión debe trabajarse con tiempo para que no tome por sorpresa a la empresa.

El presente proyecto, tuvo como objetivo diseñar e implementar un plan de sucesión basado en competencias para el cargo de molinero dentro de la planta de producción del molino de Cayambe de la empresa Moderna Alimentos S.A.

El objetivo de un plan de sucesión consiste en garantizar la continuidad en las acciones y estrategias medulares de la organización, siendo el resultado de actividades consensuadas y planificadas con todos los involucrados e identificando a los futuros sucesores para desarrollarlos, promoverlos y retenerlos.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma (Deloitte, 2010, pág. 02).

El cargo de molinero se lo ha definido como un cargo crítico dentro de la compañía debido al impacto que genera en el proceso productivo, ya que la empresa en la actualidad se ha consolidado como el grupo molinero más grande del país, y además porque en el mercado no existen personas preparadas para asumir un puesto operativo de esta clase.

Este cargo requiere de conocimientos, experiencia, habilidades, en sí competencias sumamente específicas, por lo que las personas que lo ocupan en la actualidad han requerido de todo un proceso de formación, el proceso de molinería como tal es complejo, y requiere de años lograr perfeccionarlo, de ahí la importancia de que este plan de sucesión sea un proceso planificado.

El resultado que se busca conseguir con este proyecto es identificar de entre los ocupantes del cargo de ayudante de molinero, al futuro sucesor para el cargo de molinero, para que en el momento que este último quede vacante automáticamente se tenga a un back up completamente capacitado para asumir este cargo. “Reclutar y contratar el talento fuera de la organización es una posibilidad a tener en cuenta, pero la experiencia ha demostrado que las empresas más exitosas son las que saben detectar y desarrollar el talento dentro de la propia organización” Libro de Martha Alles como se citó en (Alberto y Rosales, 2015, pág. 24).

Actualmente, los ayudantes molineros son quienes están bajo la supervisión de los molineros, y ellos constituyeron el grupo de enfoque, en el cual se buscó identificar al sucesor del cargo de molinero. Los ayudantes molineros no han desarrollado al máximo todas las competencias técnicas, habilidades y destrezas que requiere el cargo de molinero para su óptimo desempeño, por lo que una vez identificado al

sucesor, es decir a la persona con alto potencial para el cargo, se trabajó en un plan de desarrollo que le permita potenciar y desarrollar las habilidades requeridas para que en el mediano y largo plazo pueda ocupar el cargo de molinero.

Trabajar con planes sucesión garantiza la objetividad del proceso, y es que dentro de la compañía el problema estaba en que los ascensos, promociones y movimientos de la gente se realizaban sin ningún procedimiento formal.

Los líderes de las áreas consideraban en muchos casos que con tener tan solo la experiencia era suficiente para que las personas puedan desarrollarse de manera adecuada y exitosa en un cargo nuevo o diferente, pero no se evaluaba el ajuste que existía entre las capacidades actuales y potenciales de las personas, lo que implicaba conocer si las personas tienen lo necesario para crecer y desarrollarse.

Los planes de sucesión en base a competencias proporcionan a las organizaciones un alto valor añadido, ya que permiten una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito en los puestos claves así como también la evaluación de la adecuación persona – puesto (Fernández, 2007, citado en Ayala, 2013).

La identificación del sucesor se la realizó mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño y de potencial, la primera con el objetivo de conocer sus niveles de desarrollo en competencias técnicas y comportamentales, así como su desempeño en la realización de las actividades esenciales de su cargo actual y la segunda para explorar las posibilidades futuras de éxito de cada uno de los candidatos.

Realizarlo de esta manera era indispensable ya que “la evaluación de desempeño puede ser óptima y la de potencial baja, porque una persona puede ser excelente para lo que hace, pero eso no quiere decir que sea buena para el puesto superior” (Acosta D. , 2013, pág. 21).

Con el resultado de las herramientas aplicadas se elaboró fichas de relevo, y cuadros de reemplazo que permitan identificar al sucesor del cargo de molinero, y se definió un plan de desarrollo individual para esta persona, de manera que se pueda trabajar en las brechas existentes entre perfil real y el perfil ideal.

Todo esto contribuye con la organización pues permite tener a las personas correctas en el lugar correcto, y trabajar en el desarrollo de las personas es fundamental pues no solo permite a la organización ser más productiva, sino que genera en los colaboradores mayor compromiso, y con ello se logra aliados estratégicos para de la mano trabajar en la consecución de objetivos organizacionales, personales y profesionales.

2. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto fueron: la planta de producción de Cayambe, en donde se encuentra el cargo de molinero con el que se trabajó; la gerencia de la planta como tal y el área de Desarrollo Organizacional, ya que con la metodología y herramientas desarrolladas podrán aplicarlo para continuar ejecutando planes de sucesión y con ello evaluar e identificar sucesores de otros cargos críticos.

Los participantes del proyecto fueron los molineros y ayudantes molineros de la planta de producción del molino de Cayambe, aquí se tiene tres molineros, cada uno

de ellos tiene dos ayudantes molineros a su cargo, y es en este grupo en el que se identificó al sucesor del cargo de molinero.

En el caso de los molineros llevan alrededor de 6 años en el cargo, y los ayudantes de molinero llevan entre 2 y 4 años ocupando el cargo, todo este grupo de trabajo son solo hombres, ya que el perfil lo requiere por todo el esfuerzo físico que demanda.

En el área de molinería de Cayambe que fue el lugar donde se aplicó el proyecto, fue fundamental el apoyo recibido por parte del gerente de la planta y del gerente molinero, quienes son dos personas expertas y con muchos años de experiencia en temas de molinería. Su asesoría fue clave porque quien mejor que ellos para poder dar una idea clara de lo que hace su gente, y de lo que se espera tanto de los molineros, como de los ayudantes de molineros. Ellos vieron al proyecto como algo que no solo generaría impacto en esta planta sino a nivel nacional. Además surgieron nuevas ideas, recomendaciones, que aportaron en gran medida al desarrollo del proyecto.

La participación de los molineros y ayudante molineros, que fue el grupo de enfoque, denotó el compromiso que existe por parte de ellos y de sus jefes, siempre estaban a la hora que se les convocaba, excepto cuando por temas inesperados ocurría una parada del molino y ellos no podían dejar su lugar de trabajo, se veía en ellos predisposición para colaborar con la realización de las herramientas aplicadas y siempre cumplían con los plazos establecidos.

3. Interpretación

Moderna Alimentos es una empresa sumamente dinámica, una Compañía que día a día crece de la mano de su gente, una Compañía con amplia trayectoria en el mercado, es un lugar en donde se ha generado un fuerte compromiso con la gente, en donde sus colaboradores son los que ponen el valor agregado, porque sienten que están en una empresa que se preocupa por ellos, que le apuesta a su talento, que confía en su trabajo.

A través de los años, la empresa ha enfrentado una serie de cambios, desde alianzas estratégicas que han permitido consolidarlo y posicionarlo en el mercado hasta la implementación de nuevas tecnologías y procesos que han permitido un mejor desarrollo de cada una de las actividades productivas a las que se dedica, pero siempre con la idea clara de que lo más importante es promover el bienestar de su gente.

Hoy, la Compañía cuenta con colaboradores que trabajan más de 40 años, contribuyendo con su experiencia y conocimiento, y que traen consigo toda una historia de gratitud hacia una empresa que les ha permitido crecer en todos los aspectos de su vida.

De todo esto se puede palpar cuán importante es el capital humano para Moderna Alimentos, y por ende todo el trabajo que se ha realizado y los proyectos que están en marcha por parte del área de Talento Humano, porque el trabajo sigue siendo grande y a paso acelerado, pues como se lo mencionó se habla de una empresa y de una cultura dinámica, con horizontes claros, y que busca el constante crecimiento tanto de la Compañía, como de quienes forman parte de ella.

Moderna Alimentos sabe la importancia y el gran aporte que genera el trabajo de la gente que se siente comprometida con su empresa, de la gente que tiene su camiseta puesta, de la gente con talento que siente pasión por lo que hace, por ello esta cultura organizacional es abierta a las nuevas ideas, a los nuevos proyectos, al cambio.

Es una cultura que habla de formar hinchas, porque un verdadero hincha siente pasión y entusiasmo, un hincha esta con su equipo en las buenas y en la malas, un verdadero hincha aporta, pone su hombro, trabaja de la mano, y eso es lo que espera Moderna Alimentos de su gente.

Y qué mejor que potenciar el talento desde el interior de sus filas, pero para ello era necesario identificar back ups, gente que el mediano y en el largo plazo estén listos para asumir nuevas posiciones, y que tengan las cualidades de personas con alto potencial, por ello trabajar con planes de sucesión, que permitan plantear una idea clara de una metodología de evaluación objetiva, que arroje resultados de adecuación de persona-puesto, y de lo que las personas pueden llegar aportar fue clave para que los jefes entiendan que las decisiones no se deben tomar por percepciones, y que el área de Talento Humano es un área de asesoría, de apoyo, de servicio al cliente a través de la cual se busca mantener y desarrollar al mejor capital humano, mediante programas y acciones que permitan a los colaboradores alcanzar objetivos individuales y que con ello contribuyan al logro de objetivos organizacionales.

Este era un proyecto retador, porque conllevaba todo un proceso de desarrollo de la gente, abarcaba varias herramientas, metodologías, y la información que se

encontraba respecto a planes de sucesión era limitada. Lo que se tenía claro es que para identificar backs ups de cargos críticos, no solo se debía medir desempeño, sino también evaluar potencial, mirar el pasado y predecir el futuro, y en este último estaría el gran desafío, indagar en aspectos más profundos de la gente, sus valores, sus intereses, sus motivaciones, cosas que a simple vista no son visibles, pero que son tan necesarias de evaluar en un proceso de desarrollo porque con ello podemos saber que oportunidades de mejora se tiene en cada persona y potenciarlo.

Llegar a la gente y contar con su colaboración era indispensable, y plantear la idea al Gerente de Cayambe y al Gerente Molinero fue clave en el proceso porque con su experiencia y desde su visión se logró tener un panorama claro de la situación de lo que ellos esperaban y de lo que en base a esto se podía trabajar.

A la gente operativa se le planteó la idea de que se estaba realizando un diagnóstico general del área de producción, esto para no generar expectativa, y desde el inicio la colaboración y predisposición del equipo dio cuenta de colaboradores comprometidos, y gracias a ellos, a sus jefes y al tiempo que brindaron para la aplicación y realización de las herramientas es que se logró los objetivos esperados.

El resultado final permitió denotar no solo al sucesor del cargo de molinero, sino también lo fundamental de evaluar a la gente de manera objetiva, porque invertir en gente con potencial es lo que permitirá dar no solo continuidad al proceso productivo, sino que garantiza que se tiene a la gente correcta en el lugar correcto, en el lugar en el que ellos dan valor agregado con su trabajo, porque la gente con pasión es lo que hace de Moderna Alimentos una empresa sólida, en continuo crecimiento.

Por todo lo descrito, se entiende la importancia de una adecuada planificación del talento humano, con miras hacia el futuro, tomando decisiones presentes y medidas oportunas, identificando las necesidades de personal en el corto, mediano y largo plazo, trabajando desde ahora con la gente, considerando sus capacidades y buscando su desarrollo, ya que cuanto más se acierte en encontrar la persona que mejor se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, mayor satisfacción encontrará ella en sus labores y mejor las realizará.

4. Principales logros del aprendizaje

El proyecto realizado permitió entender la importancia y el impacto que tiene el área de talento humano dentro de una organización, ya que es en este momento de fuertes cambios debido a la globalización, en donde la tecnología ha avanzado a paso acelerado y en donde se evidencia una fuerte competitividad, que lo que marca la diferencia en una empresa es su gente.

Para Moderna Alimentos el área de Talento Humano, está al frente, como precursora del cambio organizacional, pues uno de los retos más grandes está en diseñar e implementar nuevos modelos de gestión que contribuyan a potenciar el talento de sus colaboradores, pero esto no sería posible sin el apoyo de la alta gerencia, que le ha apostado al trabajo del área de Talento Humano, y que ha visto reflejado resultados, con gente motivada y comprometida en su trabajo diario.

Un área de Talento Humano que ha logrado entender las necesidades de su gente, respondiendo de manera eficiente a las oportunidades existentes, con lo cual ha logrado plasmar una contribución relevante a la Compañía, se ha dejado de lado el

rol operativo, para convertirse en un socio estratégico que le inyecta ese valor agregado al negocio, mediante una adecuada gestión de su capital humano.

Hoy los tiempos han cambiado, ya no se habla de la gente como un recurso, porque se los dejó de ver como máquinas que solo servían para producir, hoy se habla de capital humano, porque la gente a través de su conocimiento, experiencia y talento llega a impactar directamente en los resultados de la Compañía.

Trabajar por y para la gente es un gran desafío y esta es la labor de un psicólogo organizacional, ponerse entre los intereses de una empresa y de sus colaboradores, no es tarea sencilla, porque no se pone en juego máquinas, herramientas o procesos, sino que es su gente la que se ve inmersa, es ese capital humano al que como empresa interesa cuidar.

Entender el comportamiento de la gente desde el interior de la organización, y trabajar en pro de su desarrollo, potenciando sus habilidades, fomentando su satisfacción, promoviendo, proponiendo, desarrollando y trabajando en estrategias que apalanquen ese desarrollo, esa es la labor de un psicólogo organizacional.

Tener la fortuna de trabajar en una Compañía que le apuesta a su gente fue enriquecedor, porque la labor de un área de Talento Humano va más allá de números, de contrataciones, es una labor en la que engloba a todo un equipo de trabajo, que busca que su gente camine en una misma dirección, porque con un equipo alineado, los resultados que se alcanzan son excepcionales.

Cada uno de los proyectos que como área se ha realizado ha aportado de manera significativa en la consolidación de una cultura organizacional que va de la mano con su filosofía empresarial, fortaleciendo el sentido de pertenencia de su gente.

Moderna Alimentos sabe hacia dónde va, y el área de talento humano está bien definida, cada uno de los miembros del equipo conocen su rol, pero saben también que lograr grandes cosas depende de tener gente grande.

Con el trabajo realizado se consiguió varios productos, dentro de los cuales están:

- Perfiles de cargos de molineros y ayudantes de molineros
- Herramienta de evaluación de desempeño
- Evaluación de potencial
- Ficha de relevo
- Cuadro de reemplazo
- Matriz de Odiorne
- Plan de desarrollo individual

Para alcanzar estos productos se plantearon los siguientes objetivos:

- Aplicar evaluaciones de desempeño y de potencial, a los posibles sucesores del cargo de molinero, con el objetivo de conocer sus niveles de desarrollo en competencias técnicas, comportamentales y gerenciales y explorar las posibilidades futuras de éxito de cada uno de los candidatos dentro del cargo.
- Elaborar cuadros de reemplazo y fichas de relevo con el propósito de asegurar la continuidad del puesto, designando sucesores para el cargo de

molinero, y definir a través de una matriz de Odiorne, el resultado de las personas que fueron evaluadas.

- Definir planes de desarrollo individual para cada una las personas evaluadas, de manera que se pueda trabajar en las brechas existentes entre competencias reales y competencias requeridas.

Todo lo planteado se lo alcanzó, gracias a la colaboración y predisposición del área de molinería, a sus jefes, y a la apertura brindada por la Compañía.

Con toda la experiencia y aprendizaje ganado en el camino, se entiende la importancia de evaluar a la gente antes de tomar decisiones, apalancados en resultados objetivos que permitan predecir el éxito futuro de una persona dentro de un determinado cargo.

La Compañía como tal siempre busca la innovación, y el área de talento humano es parte de ello, ya que cuenta con herramientas altamente tecnológicas, entre ello se destaca: COMPERS, que es un software de talento humano con un sinfín de bondades que contribuye en varios procesos como evaluaciones de desempeño, capacitación, valoración de cargos, selección, seguridad ocupacional, entre otros, que vienen a formar parte de toda la gama de subsistemas del área, y que al constituir un software altamente especializado arroja resultados precisos, verídicos y con gran aporte a nivel organizacional.

El Kompe DISC que es una herramienta de Psigma Corporation, y que fue una herramienta clave para la evaluación de potencial también fue adquirida por la Compañía, pero ahora se busca ir mucho más allá se ha comprado herramientas no solo para medir potencial, sino también para evaluar inteligencia emocional.

Todos los resultados que arrojan estas evaluaciones constituyen el fuerte de trabajo para el área de Desarrollo Organizacional, pues si bien facilitan todo una serie de informes detallados, quienes ponen en marcha los programas para cerrar brechas, para potenciar habilidades, es el área como tal, es su gente.

Contar con este tipo de elementos no solo garantiza resultados objetivos, sino además que el trabajo se oriente de la manera adecuada, con las mejores estrategias y herramientas que aporten valor a la gente.

En el transcurso del proyecto se ha recalcado la importancia de evaluar a la gente para conocer su potencial, de la gente con talento, de la gente que siente pasión por lo que hace, de los high potencial que aportan un alto valor agregado con su trabajo, con sus ideas, y se los ha mencionado tanto, porque muchas empresas los dejan ir, no han logrado contar con las herramientas necesarias o los profesionales que logren identificarlos, y por ende han perdido capital humano clave, por ello este es el reto, identificar, desarrollar, promover y retener a esa gente con alto potencial.

5. Conclusiones y recomendaciones

Moderna Alimentos es una empresa que le apuesta a su gente, busca constantemente innovar, aprovechar cada oportunidad, y sus colaboradores son la pieza clave en cada paso que se da, y es por ello que cada proyecto que tenga como fin desarrollar y promover el bienestar de la gente es bienvenido. Cabe recalcar que la ventaja competitiva de Moderna Alimentos es su gente.

El objetivo del área de Desarrollo Organizacional siempre estará enfocado en el desarrollo de sus colaboradores, y como tal la implementación de planes de sucesión contribuirá con este objetivo, contar con back ups de puestos críticos o estratégicos

hará que cuando una posición quede vacante, automáticamente se tenga personas preparadas y entrenadas para asumir ese nuevo puesto.

Ahora se ha empezado con el cargo de molinero, que fue un cargo identificado como crítico, pero hay muchos más cargos estratégicos y críticos en los que se debe trabajar, este apenas es el primer paso, de un proyecto que puede llegar abarcar a toda una compañía, y aunque no todos los cargos son considerados en estas categorías por no impactar directamente en el core de negocios, si hablamos de planes de sucesión en el camino se va a lograr evidenciar a gente con alto potencial los conocidos “high potencial”, mismos que con su talento aportaran al crecimiento e innovación continua en la organización.

Hoy en este entorno tan dinámico en el que vivimos, en donde los avances se dan a paso acelerado, las empresas deben estar preparadas para sobrevivir y la clave de una empresa exitosa es y será su gente, gente con potencial, gente comprometida, gente que busque ir un paso delante de los demás, gente con actitud y aptitud, porque sin ese capital humano ningún sistema operativo o administrativo funcionaría. Esto es tan importante que se puede decir que el éxito de cualquier organización radica en el desempeño de su gente, y que mejor que potenciar el talento desde el interior de la Organización.

El aprendizaje dentro de Moderna Alimentos ha sido realmente valioso, a lo largo del camino el conocimiento y la experiencia de quienes conforman el área de Desarrollo Organizacional fue clave, cada paso que se dio conjuntamente con su asesoría permitía entender y tener una visión más amplia de lo que se esperaba con el proyecto y del impacto que tiene el área como asesor de la gente.

Como recomendación, una vez elaborados los planes de desarrollo individual, se deberá realizar el respectivo seguimiento para que se cumplan los mismos, en tiempos, en objetivos, en contenidos, ya que la idea es desarrollar a la gente, y cada plan de desarrollo va armado de acuerdo a las necesidades de cada persona.

En el caso particular del sucesor del cargo de molinero, será un largo proceso de aprendizaje, de perfeccionamiento, porque como se lo mencionó al empezar el proyecto, un plan de sucesión se lo desarrolla en el mediano y largo plazo, ya que no se sabe con certeza cuando una determinada posición quedará vacante, pero cuando esto ocurra el sucesor estará preparado para asumir ese nuevo cargo.

Hace varios años se tuvo la idea de tener una escuela de molinería dentro de la Compañía, en la misma el instructor era el Gerente Molinero, sin embargo se la realizó por un pequeño lapso de tiempo, luego por actividades propias de quien sería el instructor se suspendió. Ahora luego de conocer el complejo proceso de molinería y con el objetivo de desarrollar a los molineros y ayudantes de molinero sería fundamental retomarla quizá el instructor no pueda ser el Gerente Molinero, pero los molineros tienen también el conocimiento y podrían aportar con ello para el desarrollo de su gente.

También es importante hacer que la gente de otras áreas no vea al área de molinería como un lugar en el que ellos no quisieran estar, por la carga de horario, de trabajo, al contrario estar en molinería les daría la oportunidad de desarrollarse, de aprender nuevas cosas, pues es un trabajo retador, molinero y ayudantes de molinero solo llegan a ser las personas sobresalientes.

Finalmente, ampliar este plan de sucesión de molinero en el cual los participantes no solo sean los ayudantes molineros, sino también cargos de otras áreas, que si bien no cumplirían el perfil de cargo en primera instancia por temas de competencias técnicas en su mayoría, si podrían ser conocimientos desarrollables en el mediano plazo pero eso solo se logra si se cuenta con personas comprometidas y dispuestas aprender.

6. Referencias

Acosta, D. (2013). *Propuesta de un programa de capacitación para los agentes de la Dirección General de Tránsito del Estado (Tesis de pregrado)*. México: Universidad Veracruzana.

Alberto, J., y Rosales, S. (2015). *Plan de sucesión como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano de la empresa Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el Municipio de Santa Tecla*. El Salvador: Universidad de El Salvador.

Alles, M. (2004). *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica .

- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina: Granica.
- Ayala. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora (Tesis de Postgrado)*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León .
- Bejarano, M. F. (25 de 02 de 2009). *Evaluación de potencial de un empleado* .
Recuperado el 20 de 08 de 2016, de
<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/evaluacion-del-potencial-de-un-empleado/>
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Bonet, E. (04 de 10 de 2009). *El test MBTI*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de
<http://www.enfemenino.com/consejos/psicologia-test-mbti-s449306.html>
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill (octava edición).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* . Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Dalziel. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

- Deloitte. (2010). *Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 15 de 01 de 2016, de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Freire, L. (2008). *Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa Provemóvl S.A.* Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Fuchs, R. (2010). *Medición del potencial humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, M. (2012). *Competencias laborales: método para evaluarlas*. México: Trillas.
- Gestion.Org. (2015). *Qué es el plan de desarrollo individual*. Recuperado el 20 de 01 de 2016, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/29591/que-es-el-plan-de-desarrollo-individual/>
- Guerin. (1992). *Planeación estratégica de los recursos humanos*. Bogotá: Legis.
- HayGroup. (2008). *Potencial ¿para qué? 3*.
- HayGroup. (s.f.). *Gestión de talento: enfoque planificación de carrera*.
- HayGroup. (s.f.). *Gestión de talento: enfoque planificación de carrera*. 13.
- Intranet. (s.f.). *Moderna Alimentos*. Recuperado el 12 de 08 de 2016
- Krebs, S. (1993). *Los tipos MBTI en las Organizaciones*. Madrid: TEA Ediciones.

- Labrado, M. (2006). *Misiones y responsabilidades en los puestos de trabajo* .
Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos 2da. edición*. México:
Pearson Educación.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. México:
Ediciones Cinterfor.
- Moderna Alimentos S.A. (2016). *Diccionario de competencias Moderna Alimentos* .
Quito.
- Moderna Alimentos S.A. (2016). *Intranet*. Quito.
- Paredes y Asociados . (s.f.). *Administración de recursos humanos por competencias* .
- Pereda. (2012). *Experiencia en la evaluación de potencial* . Recuperado el 21 de 01
de 2016, de
http://www.ascolfa.edu.co/cladea2010/memorias_cladea2010/DOC/track5-1.swf
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrus: ESIC Editorial.

Psigma Corp. (s.f.). *Kompe DISC*. Recuperado el 12 de 08 de 2016, de

<http://www.psigmacorp.com/es/kompedisc>

Rosero, B. (2003). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para una empresa comercializadora de alimentos de consumo masivo n la ciudad de Quito, caso: Corporación distribuidora de alimentos S.A.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Thomas Internacional. (s.f.). *Evaluaciones online*. Obtenido de Agencia Siete

Consultores : <http://www.agenciasiete.com.ec/#!thomas-international/c1o7t>

Vallejo, J., y Zapata, M. (2015). *Diseño del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la PUCE (Tesis de pregrado)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Wikia. (s.f.). *Cuadros de reemplazo*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de

http://es.rhhreemplazougma.wikia.com/wiki/Definici%C3%B3n_de_Cuadros_de_Reemplazo