



Trabajo Final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**Modelo y plan de sucesión para la retención de
empleados en una firma de auditoría**

Sustentante:

Nombre:

Delfina Moreta

Matrícula:

2015-0182

Asesor (a):

Sención Raquel Zorob Avila

Santo Domingo, Distrito Nacional

Diciembre, 2016

RESUMEN

La retención del talento humano se ha convertido en un reto muy importante para las organizaciones de hoy en día. Los empleados valiosos cada vez se preparan y se vuelven más exigentes ya que son lo suficientemente competitivos y tienen la capacidad de elegir a que organización desean pertenecer o que tiempo pretenden quedarse a formar parte de una compañía, es por esta razón que las organizaciones se ven en la obligación de crear estrategias de retención de personal, implementar planes de carreras y planes de sucesiones, con el propósito de retener a sus mejores talentos. Existen personas claves en las empresas, las cuales no es que sean imprescindibles, sino que forman parte importante de los procesos o sencillamente ya tienen el vasto conocimiento del negocio, así que si una persona de estas decide marcharse a una mejor oportunidad o sencillamente llega el momento de jubilarse o peor aún, se pudiera poner como ejemplo su fallecimiento, la empresa desprenderse de la nada de este tipo de personas, puede que baje el rendimiento de la misma o no sea posible lograr los objetivos esperados cuando se estaba contando con ese personal, todo esto y mucho más fomenta la necesidad de implementar planes de sucesiones, que se crean con la finalidad de reducir la rotación de personal, ahorrar el tiempo en el proceso de selección y reclutamiento, agilizar la toma de decisiones al momento de elegir el candidato ideal para ocupar el puesto vacante, fomentar y estimular la gestión del talento humano y el crecimiento profesional, entre otros.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de ver un sueño hecho realidad, no sólo hacer una maestría sino hacer la que yo deseaba, en el lugar elegido y en el momento perfecto de mi vida. Agradecida estoy porque Dios me dio las fuerzas que necesitaba para resistir y no darme por vencida. Dedico este trabajo especialmente a mis padres Lidio Moreta y Cristina Mesa porque sé que para ellos el yo alcanzar una meta es motivo de orgullo, satisfacción y alegría. A mis hermanos queridos: Gregoria, Jazmín, Félix, Cristian, Richard y Jean Carlos quienes me han apoyado en todas las etapas de mi vida y sé que al igual que mis padres se sienten orgullosos de mí.

Gracias a la profesora Zorob por su comprensión, paciencia, dedicación y por las enseñanzas arrojadas no sólo para la elaboración de este trabajo final, sino también con el anteproyecto.

Agradecimientos especiales para mis amigas: Hendrich, Jisselle, Rosa Elizabeth y Rosa Julia, que de una forma u otra me hicieron sentir apoyada en este proceso. A Santiago por su apoyo, paciencia, comprensión y sobre todo por siempre estar ahí cuando lo necesitaba. Mis compañeras de clase Vicdali y Casimira, de las cuales aprendí mucho y me hicieron sentir que no estaba sola, sobre todo Vicdali que nos pasamos toda la maestría juntas y más que una compañera, me llevo una gran persona como amiga. Por último y no menos importante, hago una mención especial a mi compañera de trabajo Awilda, la cual siempre estuvo pendiente de mí y me ayudo bastante durante esta etapa de mi vida, estoy más que agradecida por el interés mostrado en el logro mis objetivos y sobre todo por haber sido tan considerada y humana.

INDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. RETENCIÓN DE EMPLEADOS EN FIRMAS DE AUDITORÍA ...	6
1.1 Origen y evolución de la retención de empleados	6
1.2 Tendencias de la retención de empleados en las empresas.....	19
1.3 Diagnóstico y situación actual de la retención de empleados en la firma de auditoría Perelló Polanco & Asociados.....	33
CAPITULO II. MODELO Y PLAN DE SUCESIÓN PARA LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE AUDITORIA.....	38
2.1 Condiciones y requisitos previos al modelo y plan de sucesión	38
2.2 Estructura del modelo y plan de sucesión para la retención de empleados en una firma de auditoría	40
2.3 Técnicas y procedimientos para la implantación del modelo y plan de sucesión	54
CAPITULO III. VALORACION DEL MODELO Y PLAN DE SUCESIÓN PARA LA RETENCION DE EMPLEADOS EN UNA FIRMA DE AUDITORIA.....	56
3.1 Ejemplificación de Factibilidad para el plan de sucesión en una firma de auditoría.....	56
3.2 Ventajas y desventajas del plan de sucesión para la retención de los empleados en una firma de auditoría	58
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIAS	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Las 10 tendencias más importantes del informe de “Tendencias globales en Capital Humano 2016”	21
Figura 2.	Las 10 tendencias ordenadas según nivel de importancia	22
Figura 3.	La RRHH como impulso hacia un nuevo mandato	27
Figura 4.	Relación entre cultura y compromiso.....	29
Figura 5.	Datos demográficos de encuesta	32
Figura 6.	Variables relacionadas con la satisfacción	35
Figura 7.	Fases del plan de sucesión	41
Figura 8.	Fase I planificación y análisis	42
Figura 9.	Responsables de los pasos a implementar	43
Figura 10.	Identificación de los puestos claves.....	44
Figura 11.	Responsables de cada paso de la fase II	45
Figura 12.	Identificación de los sucesores	47
Figura 13.	Responsables de los pasos de la fase III	47
Figura 14.	Preparación del sucesor	49
Figura 15.	Responsables de los pasos de la fase IV	49
Figura 16.	Traspaso del puesto del sucesor	51
Figura 17.	Responsables de los pasos de la fase V	52

INTRODUCCIÓN

Aproximadamente en el 1910, en Norteamérica, surge la rotación de personal como un costo de mucha importancia creando la necesidad de retener los empleados para evitar mayores pérdidas en las organizaciones.

La gestión del talento es un proceso que nace en los años 90 y se continúa adoptando por las organizaciones que se dan cuenta que el impulso al éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho con la finalidad de retener a sus empleados y mantenerlos motivados. El tema es que muchas empresas en la actualidad, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados, sin embargo dedican poco tiempo a la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento como estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa.

La responsabilidad de atraer y retener a los colaboradores no debe asumirla sólo el departamento de recursos humanos, sino que es una labor que debe ser practicada todos los días y en todos los niveles y departamentos de la organización.

La estrategia de negocio debe incluir el compromiso de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.

Las empresas que se enfocan en desarrollar a sus empleados o velar por una relación ganar-ganar, integran planes y procesos para dar seguimiento y administrar el talento de cada uno de sus empleados, especialmente posiciones importantes para la consecución de la misión de la organización. (Historia del Talento Humano, 2016)

A continuación algunas de las gestiones que realizan las empresas para tener poca rotación de empleados y que los pocos que entran sean el personal idóneo y de esta manera enfocarse en retenerlos:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención de personal
- Administrar ascensos y traslados

A principios del siglo XX, se inicia una selección técnica, particularmente, es cuando se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto, el estudio del hombre.

Hoy en día, el reto de las organizaciones requiere estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, de una buena combinación de estos, a efecto de poder eficientizar todos sus procesos, reconociendo, además al elemento humano como lo más valioso con que cuenta la empresa.

Lo preocupante de todo es, que en muchas organizaciones, a niveles gerenciales o directivos, obvian el peso de este tipo de gastos y problemas de rotación, debido a la carencia del registro de este proceso.

Las empresas de servicios de auditorías tienen inconvenientes para retener al talento humano o que los mismos se dediquen a hacer carrera dentro de la organización. Algunos de los colaboradores desde su ingreso a la empresa o se van de una vez, o limitan su tiempo dentro de la misma porque detectan que es demasiada presión, muchas exigencias de trabajo, por las retribuciones que perciben.

La gran mayoría de los colaboradores cuando entran a la institución se entusiasman por el buen ambiente y el trato que reciben, sin embargo, inmediatamente empiezan a ver la salida de otros compañeros, se asustan y temen ser despedidos o se confunden porque no entienden el motivo por el cual los demás se marcharon.

Los que deciden quedarse a hacer carrera o con algún propósito en específico, ya sea por adquirir conocimientos, o porque les gusta el trabajo y son flexibles como para soportar el sistema, cuando tienen un tiempo en la empresa se desmotivan por la presión de trabajo y la falta de compensación, entienden que no vale la pena entregar tanto por tan poco que reciben.

El entorno que se está dando en las firmas de auditorías conlleva a estudiar e investigar qué elementos influyen en la rotación de los empleados, que está dando origen a que las personas no permanezcan en la organización y al obtener estos resultados plantear la posible implementación de un plan de sucesión, con el propósito principal de que no se pierda información valiosa, conocimientos que sólo algunos empleados poseen y que si en algún momento se les presenta marcharse entonces ya no es posible recuperar esa información.

Esta situación presenta la necesidad de sistematizar la gestión del talento humano, de tal manera que las acciones vayan acorde a los objetivos que tiene planificada la organización y sobre todo que sea una relación de ganar-ganar, es decir que el colaborador sienta que es parte importante y que también será beneficiado y recompensado por su gestión.

Hacia la solución de la rotación de empleados se propone que se generen los mecanismos y herramientas adecuadas para mantener a las personas que efectivamente tienen el talento que se requiere. Crear planes de carrera, planes de sucesiones y ser más flexibles en cuanto a las exigencias y las tantas horas de trabajo, introducir personal por tiempo definido en las temporadas altas para

cubrir el exceso de trabajo y no agotar el personal que ya tiene los conocimientos y que puede transferirlo a otros.

Una alternativa que mejoraría considerablemente el problema que se presenta es que se establezcan remuneraciones acordes al trabajo que se está realizando y proporcional al esfuerzo realizado por los colaboradores.

El objetivo de esta investigación es elaborar un modelo y plan de sucesión para la retención de empleados en una firma de auditoría.

Para desarrollar este trabajo y alcanzar los objetivos planteados, se han considerado las siguientes tareas científicas:

- Búsqueda de información para la determinación del marco contextual en fuentes bibliográficas y de Internet, relacionadas con la retención de empleados en una firma de auditoría.
- Estudio de la teoría existente en bibliografías y la Internet para el establecimiento del marco teórico. Estas informaciones fundamentan el modelo y soportan la implementación de las estrategias en el campo de acción.
- Elaboración de propuestas en base a los datos obtenidos del estudio del entorno, para desarrollar y ejemplificar las técnicas de implantación de la estrategia.

Con la finalidad de conseguir los objetivos plasmados, el propósito de esta investigación es aplicada ya que es sobre la base del objetivo general, basado en elaborar un modelo y plan de sucesión para la retención de los empleados en una firma de auditoría.

La estructura de la investigación está compuesta por tres capítulos que abarcan los enunciados de origen y tendencias de la retención de empleados en las firmas de auditoría, con el propósito de identificar cuáles serían las

estrategias más idóneas para conservar las personas claves y así agregarle valor a la organización por medio de las ideas de estos talentos. Las condiciones y la estructura de un modelo y plan de sucesión para la retención del personal, así como también las técnicas y procedimientos para la implantación del sistema. Finalmente se desglosan las ventajas y desventajas, y la valoración y ejemplificación del plan de sucesión para la retención de los empleados en las firmas de auditoría.

La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia organizacional conlleva a evaluar los procedimientos y practicas utilizadas en recursos humanos, las cuales se emplean desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización, los cuales deben converger con los proyectos personales de cada empleado para que este pueda desarrollarse de forma productiva.

CAPÍTULO I.

RETENCIÓN DE EMPLEADOS EN FIRMAS DE AUDITORÍA

1.1 Origen y evolución de la retención de empleados

El término de gestión del talento humano fue usado por primera vez por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. Se puede decir en aspectos generales que esto no es más que el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. (Historia del Talento Humano, 2016)

Cuando se habla sobre retener a un recurso humano existente se refiere a conservar el personal valioso que posee la empresa, es decir ser una organización lo suficientemente competitiva como para que un personal exitoso decida quedarse y ser parte de la entidad.

La gestión del talento humano procura atraer colaboradores altamente calificados a trabajar para la industria y ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo. Dentro del campo de la ingeniería industrial se puede ver reflejada esta gestión, que implica una conjunción de distintos aspectos como lo son, por ejemplo, los cambios que diariamente surgen en el mundo, la globalización, el desarrollo tecnológico, las nuevas estrategias competitivas, las cuales influyen notoriamente en la industria y en quienes participan de ella. (Historia del Talento Humano, 2016)

Para la ingeniería industrial el talento humano es muy importante ya que este involucra la calidad, el grado de formación y de productividad de las personas involucradas en un proceso de producción, concerniente a la industria. Como objetivo principal se busca que a partir del desarrollo del potencial intelectual y creativo en todo ingeniero industrial, se dé el

desarrollo de la empresa. Por tal motivo se enfoca en la gestión del talento humano y en como a través de este, se mejorará la calidad y eficiencia del ingeniero industrial. (Historia del Talento Humano, 2016)

En la industria se necesita eficacia en la producción, alta calidad y buen manejo de los recursos, esto solo se logra formando personas capaces de introducirse en ella, obrando con alto compromiso competitivo, clave para el éxito de una empresa. Es allí donde el talento humano y su gestión estimulan en el ingeniero, la innovación y el desarrollo personal del ingeniero. (Historia del Talento Humano, 2016)

(Arthur, 1994) Observó una relación significativa tanto en términos estadísticos como sustantivos entre la manera en que la organización administra su plantilla laboral y las mediciones tanto de productividad como de rotación, bajo esta línea (Huselid, 1995) en 968 compañías empleó un método estadístico más riguroso, observando un efecto estadísticamente significativo de las prácticas de trabajo de alto compromiso en la rotación del personal, ventas por empleado, utilidades por empleado, y valor de mercado de la compañía.

El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH. la autora realiza una revisión bibliográfica de los modelos de motivación y los relaciona con los factores que inciden en la rotación del personal, aportando siete reglas a tener en cuenta para evitar la rotación del talento en las empresas e involucrando en dicha revisión la importancia de las prácticas de gestión Humana.

En el estudio de Hirsschfeld en Berlin de 2006 sobre Retención y fluctuación el autor realiza una larga revisión de los diferentes componentes que impulsan a las personas a abandonar la empresa y la importancia que tiene para una organización contar con personal altamente calificado tras un análisis de 700 empresas alemanas.

En las empresas de hoy en día el retener a los empleados valiosos debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá ser una organización altamente competitiva, incluso los clientes perciben la permanencia de los empleados en la empresa, al grado tal que se acostumbran al buen servicio que se les brinda y que esa persona ya conoce la necesidad del cliente.

Frecuentemente observamos el valor que se le da a un empleado hasta el momento que este se va, ahí entonces es cuando empiezan las lamentaciones; es como el refrán que dice “Nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde”.

Todas las organizaciones deberían pensar seriamente la manera en que pueden retener a sus mejores empleados, porque cada vez más, la gente con más talento y creatividad es la que se va. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

Las personas, sobre todo las que tienen conocimiento de su talento, se pueden dar el lujo de escoger a qué empresa quieren ingresar, y si el puesto no los convence después de un tiempo de ocuparlo, emigran a otro que les ofrezca lo que piden y que les brinde mayores comodidades. Es por eso que, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

Pensemos que cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye. No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

No es conveniente darnos el lujo de contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Es más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

Una táctica para lograr la motivación y aumentar tanto la creación como la transferencia de conocimiento es el entrenamiento o capacitación de las personas que hacen parte de la empresa. Para que una organización triunfe necesita necesariamente de un talento humano altamente capacitado y en aprendizaje continuo. De hecho, hoy por hoy una de las grandes preocupaciones de la Gestión Humana en las organizaciones es esencialmente el poder ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la producción en la misma. Esto es porque mediante el aprendizaje suficiente las empresas pueden fortalecer su capital humano (Chen, 2009)

Las capacitaciones ayudan a los miembros de una organización a desarrollar mejores habilidades, facilitan el aprovechamiento de las tecnologías de colaboración y fomentan el intercambio de conocimiento informal. Además, las capacitaciones orientan a las personas hacia la discusión constructiva e aumentan las habilidades para decir puntos de vista opuestos, logrando la comprensión de la perspectiva de otras posiciones y la incorporación de las ideas en las decisiones recíprocamente aceptables. Agregado a lo anterior, el guiar y capacitar a los empleados, instruyendo cómo las organizaciones valoran el intercambio de conocimiento promueve el desarrollo de un ambiente organizacional relacionado con este propósito. (Ballesteros, 2014)

Los colaboradores talentosos de las organizaciones exigen firmes desafíos para progresar. Es por esto que las capacitaciones en diversas áreas son parte de las pretensiones que estos solicitan para sentir que evolucionan, avanzan y progresan profesionalmente (Acosta, 2009). Es deber del empleador buscar mantener y desarrollar las destrezas oportunas de sus colaboradores dentro de la empresa constituyendo un plan de adiestramiento constante para de esta forma lograr que cada uno de los colaboradores se sienta competente y valorado, características del ambiente de trabajo que son dificultosos de alcanzar en la mayoría de las organizaciones.

Algunas habilidades asemejadas para adiestrar al recurso humano son, por ejemplo, introducir sistemas formales de tutoría encaminados hacia la circulación del conocimiento desde los miembros de los grupos existentes a los nuevos miembros efectuar adiestramiento y dirección de nuevos empleados por los trabajadores con experiencia en una relación uno-a-uno , aprovechar el conocimiento tácito dentro de sus empresas a través de tutorías que permitan transferir las lecciones que están más estrechamente vinculados con el conocimiento tácito y, finalmente, diversificar las tareas diarias para enriquecer el contenido del trabajo. (Ballesteros, 2014)

Es importante recordar que los programas de adiestramientos concernidos con la relevancia del intercambio de conocimientos y la gestión del cambio son esenciales para el éxito de la empresa en la economía del conocimiento.

Las empresas pueden fortalecer su capital humano motivando a sus empleados con incentivos atractivos. Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona o un grupo de personas con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. La inclusión de incentivos correctos en un sistema de compensación puede producir importantes resultados positivos no solo asociados a la productividad como tal, sino que éstos pueden encaminarse hacia un ambiente favorable en la organización. (Ballesteros, 2014)

Aunque es claro que para los empleados la principal motivación es el salario, también es claro que a los trabajadores no les basta con que estos salarios estén acordes al mercado, siempre es mucho mejor que los colaboradores perciban incentivos personalizados, según sus necesidades y desempeño. Así mismo, las necesidades de los empleados pueden llegar a satisfacerse tomando en cuenta otros aspectos como contribución en los beneficios de la organización, bonificaciones, primas y otros tipos de retribuciones como son los beneficios recibidos a través de terceras personas y servicios en especie como salud, seguros médicos, transporte, bonos de alimentación, etc. (Ballesteros, 2014)

Es así como los incentivos pueden ser de varios tipos. En función de hacia quién van dirigidos, éstos pueden ser individuales o grupales. Si se trata de lo que se ofrece como incentivo, éstos pueden ser monetarios o no monetarios: Los incentivos no monetarios incluyen, por ejemplo, recompensas de reputación, reconocimiento social, apoyo a proyectos conjuntos de innovación a través de las fronteras organizacionales, valoración de los empleados por lo que saben o premiación de los logros innovadores. (Ballesteros, 2014)

Por su parte, el uso de recompensas compartidas puede ser incorporado como un mecanismo para facilitar la percepción de cooperativismo. Si la compensación de los empleados se basa en los resultados de grupo, se alienta a los miembros del equipo a esforzarse en resolver sus diferencias para lograr beneficios mutuos. Así mismo, este tipo de incentivos ayuda a que se preste más atención a los resultados de la colaboración y al trabajo en equipo. (Ballesteros, 2014)

Una de las razones más recurrentes por las cuales los trabajadores desisten a su trabajo actual y buscan un nuevo empleo es el estancamiento laboral o la ausencia de posibilidades de ascenso dentro de la organización. Por ello, es muy importante incorporar planes de carrera acordes con el tiempo

trabajado para aquellos trabajadores destacados, logrando de esta forma darles una garantía de tener nuevas responsabilidades y con un nivel salarial mejorado. (Ballesteros, 2014)

Es así como la empresa puede estimular la voluntad de los empleados mediante oportunidades de promoción (Huang, Chen, Stewart, 2011). Las recompensas explícitas como la promoción y los incentivos implícitos como el reconocimiento en las publicaciones de la organización y los eventos, se pueden utilizar para alentar a los empleados a que apliquen lo que saben o aprenden, a combinar varias herramientas en la solución de nuevos problemas y diseñar nuevos productos o reconfigurar los procesos de negocio (Chan, Chao, 2008). Un ejemplo de esta práctica es el mercado laboral interno, el cual se centra en empleo a largo plazo a través de la promoción interna (Wang, Jaw, Tsai, Chen, 2010). Además, una buena manera de inducir comportamientos encaminados hacia el conocimiento es hacer que éstos sean críticos para el éxito profesional (Prieto, Pérez, Martin, 2010)

La toma de decisiones es la clave administrativa en cualquier empresa, por ello otra manera de generar motivación es a través de las decisiones participativas. La participación es fundamental para lograr que el recurso humano, en su conjunto, intervenga en los procesos de desarrollo y se beneficie de los mismos. Además, la vida de la organización depende de la integración de todos sus miembros a la hora de decidir y emprender las acciones. En consecuencia, la implementación de procesos que impulsen la toma de decisiones participativa incrementa la motivación de los empleados, además dan como resultado mayor participación, satisfacción en el trabajo y compromiso organizativo (Fang, Chang, Chen, 2011). La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados (Billikopf, 2012). Para el proceso de delegación debe tenerse en cuenta que marchará mejor cuando se hace

lentamente. Las responsabilidades se van adquiriendo al ritmo que se demuestra que puede responderse con ellas.

Es muy claro que los trabajadores pasan la tercera parte de su vida en sus trabajos, por esta razón, el ambiente de trabajo es un factor trascendental y determinante para ellos, por lo cual es concluyente a la hora que alguien decida permanecer o renunciar a una organización. Está comprobado que los empleados quieren mantener grupos primarios armoniosos y con excelentes relaciones sociales, al punto de considerarse como una nueva familia y estrechar lazos con sus compañeros de trabajo. Adicionalmente, un clima de apoyo puede crear un estímulo que aliente a los empleados a comprometer su tiempo y esfuerzos en las actividades diarias y lograr la transformación del conocimiento en innovaciones (Chen, Huang, Hsiao, 2010).

A raíz de que el entorno cambia y se mueve de manera continua se hace necesario adquirir nuevos conocimientos constantemente mediante el trabajo en equipo y la colaboración. Es así como la empresa debe aumentar el apoyo a los empleados (Dahooie, Afrazeh, Hosseini, 2011) puesto que este es un factor crítico para alcanzar el éxito. El apoyo podrá ser interpretado por la persona como el nivel de importancia que tiene para la empresa. Las organizaciones deben tomar medidas para reunir a personas con intereses comunes y mejorar sus posibilidades de éxito en el intercambio de conocimientos (Sandhawalía, Dalcher, 2011). Además, debe alentar a los miembros del grupo de trascender los intereses individuales de las colectivas (Zhang, Tsui, Wang, 2011) y estimular a las personas para lograr objetivos más innovadores (Kim, Song, Jones, 2011).

El personal que siente que cuenta con el apoyo de la gerencia, logra enlazar su trabajo diario con la visión de la organización, lo cual lo motiva a ser parte de ella y de su historia.

La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a personas que hacen parte de la organización, es por ello que las empresas de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros. La autonomía en la toma de decisiones, también conocido como empowerment o delegación de autoridad, hace referencia al proceso de otorgar a otros el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. Una buena práctica referente a la autonomía en la toma de decisiones es, por ejemplo, la creación de una cultura de participación donde los empleados son alentados a tomar decisiones que afectan a sus puestos de trabajo (Al-Adaileh, Al-Atawi, 2011). De esta manera se podrá incrementar la velocidad, la flexibilidad, la capacidad para la toma de decisiones y actuación de la organización, a la vez que se reconocen intrínsecamente las capacidades del talento humano, lo cual le permite sentirse parte importante de la organización y proyectarse con ella.

La flexibilidad hace referencia a la creación de un contexto de apoyo institucional que promueve la apertura y la toma de riesgos, que tolera errores, da a los empleados oportunidades para aprender (Bell, Menguec, Widing, 2010) y asegura la libertad para la organización de su trabajo, por ejemplo, mediante horarios flexibles (Yang, Peng, Francesco, 2011). Así mismo, alienta a los empleados a adoptar nuevas ideas para la resolución de problemas, reduciendo el nivel de estandarización en procedimientos de operación (Fang, Chang, Chen, 2011). (Ballesteros, 2014)

La dirección debe evitar penalizar a los empleados si algunas ideas nuevas no funcionan como se esperaba. De lo contrario, los empleados tendrán menos motivación para seguir impulsos innovadores y se limitarán a mantener las viejas prácticas con el fin de cuidar su rendimiento y seguridad en el empleo (Chan, Chao, 2008). La creación de ambientes flexibles facilita el aprendizaje, incrementa la curiosidad relacionada con la búsqueda nuevas ideas para

mejorar los procesos y permite la generación de conocimiento a partir de los problemas y los errores.

Con relación a la seguridad laboral, de nuevo aparece el hecho de contar con un mercado laboral interno en donde las prácticas se concentran en emplear a personas premeditado a largo plazo a través de la seguridad laboral.

Los buenos empleados buscan satisfacción en el trabajo, un sentido de pertenencia y conexión con el grupo, la posibilidad de armonizar su vida familiar y profesional, y oportunidades de desarrollo personal y profesional. Esto supone tener que dar al empleado instrumentos para avanzar. Ofrecerle cursos en el lugar de trabajo para facilitar la actualización de sus habilidades. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

Algunas de las estrategias para conservar al personal valioso son las siguientes:

- Enseñarle y demostrarle que pertenecer a la empresa implica un crecimiento no sólo profesional, sino también personal. Es fundamental que la organización impulse a sus trabajadores, que los capacite y que les brinde nuevos retos para que mejoren cada día. No debemos caer en el error de tener un negocio que, estructuralmente, los frustre y solo genere en ellos el deseo de no volver.
- Aceptar las ideas y las propuestas de los colaboradores. Evitar imponer planes y, por el contrario, incentivar la participación de todo el personal.
- Contratar el personal correcto. La contratación del nuevo personal debe estar basada en un perfil de puesto diseñado por la empresa, donde se especifiquen las habilidades, aptitudes y aún más importante, las actitudes del candidato deseado, que sea capaz de cubrir y desarrollar las actividades asignadas a su responsabilidad.

- Realizar un Plan de vida laboral y familiar, que permita a la empresa conocer las necesidades de vida laboral y familiar de cada uno de sus empleados y al mismo tiempo, que su empleado detecte los mismos. La idea es tener herramientas para desarrollar programas que satisfagan de mejor forma, las diversas necesidades e intereses de los empleados. Elaborar este pequeño, pero muy valioso documento con sus empleados, genera vínculos de confianza entre la empresa y los empleados, pues se atiende la necesidad de seguridad y pertenencia a su sitio de trabajo. Un empleado que sabe que a su empresa le interesan sus necesidades de crecimiento, laborales y mejor aún, familiares, se desenvuelve de mejor forma en su actividad profesional, pues se siente respaldado por su empresa.
- Detectar los obstáculos o puntos de alerta que pueden orillar a un empleado a bajar su rendimiento, motivación y, por ende su objetivo en la empresa y en su vida laboral; la consecuencia es casi siempre la renuncia inminente. Estos obstáculos a la retención de empleados suelen ser el agotamiento, la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal o la frustración ante el crecimiento y desarrollo profesional. Ésta detección se realiza a través de la continua observación y análisis en los cambios en la conducta de los empleados tales como, desmotivación, baja en el rendimiento laboral, fatiga continua, cadenas de errores que no se solían cometer, aislamiento, desintegración del grupo de trabajo, entre otros. Una pequeña charla que ayude a detectar la causa raíz de estos cambios puede ser suficiente para reactivar los ánimos y alinear el nivel de productividad deseado.
- Tener en cuenta que hasta el trabajo más interesante y sugestivo puede acabar produciendo aburrimiento e insatisfacción al mejor empleado. Hay pues que estar alerta para que cuando este momento se aproxime, se pueda ofertar una nueva alternativa profesional que retenga a dicho empleado dentro de la compañía.

- No olvidar que un punto crucial para retener a los mejores empleados de la empresa, es procurar que tengan el jefe que se merecen; es decir jefes que sepan reconocer su talento, desarrollarlo, entrenarlo, y motivar al colaborador. Nada ahuyenta tanto a un buen empleado como un mal jefe.

Hay que recordar que los empleados valiosos se quedan en las empresas debido a diversos factores como: la estabilidad laboral, el conocimiento de su profesión o actividad laboral, el buen ambiente laboral, la compatibilidad cultural, el sentido de pertenencia, la flexibilidad de la estructura laboral, los esquemas salariales y de recompensas o inclusive por tradición familiar, social o cultural.

La idea de retener al personal más valioso dentro de la empresa es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes y habilidades que poseen los empleados.

Para que los buenos empleados se queden en las empresas existen muchísimas recomendaciones al respecto. Se trata de ganar-ganar, y es precisamente por eso que se deben de ofrecer salarios competitivos que generen colaboradores competitivos así como oportunidad de desarrollo de carrera profesional. Las recomendaciones y estrategias a desarrollar podrían ser infinitas. No hay que perder de vista que las estrategias que desarrollemos para nuestras empresas deben ser creativas, veraces y estar acorde a las necesidades de los empleados, pero también al alcance de los recursos y posibilidades de la empresa; establecer un panorama de confianza y transparencia es primordial desde la primera ocasión que tiene contacto con sus empleados. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

Es hora de trabajar duro y tratar de retener a los que realmente merecen la pena, porque de otro modo, la competencia lo hará por nosotros.

Algunos autores mencionan que la rotación de personal puede verse de forma negativa y positiva, negativa porque si el índice de rotación es muy alto, la gestión de los conocimientos no será muy efectiva y la empresa se ve inmersa en los altos gastos que genera la selección y adaptación del nuevo personal, sin embargo la parte positiva está en que en la medida en que se rota el personal, se puede lograr conseguir personal calificado con menores sueldo iniciando la posición ofrecida, así como también el ciclo de crecimiento del colaborador está en la etapa inicial, que es donde se esfuerzan más por mantener y ganar la confianza en el trabajo.

En el caso particular de las firmas de auditoría la rotación de personal regularmente tiende a verse de manera negativa porque los índices son muy altos y no mucho personal que entra nuevo aumenta aún más la tasa de rotación, en vez de traer y aportar nuevos conocimientos.

El ambiente actual refleja que las relaciones entre empresarios y empleados están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.

Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumentó el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho. La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente. (Davis, 2000)

Así mismo (Chiavenato, 1998) dice:

“Un elemento esencial e imprescindible para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos, a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente regularmente ocasiona una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado o la empresa no obtenga los resultados que se proponga por el alto costo de personal”.

En los temas de sueldos y salarios los autores muestran un modelo de consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación, en él se menciona que el deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, provoca la búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.

1.2 Tendencias de la retención de empleados en las empresas

En la actualidad, es difícil lograr que los trabajadores sean calificados y que a la vez cuenten con altos niveles de motivación. Contar con el personal idóneo para lograr las metas a largo plazo de la organización, es cada vez un reto de mayor dificultad, razón por la cual los procesos de selección en muchas compañías han sido tercerizados y entregados a expertos head-hunters que manifiestan el saber buscar, atraer y escoger el personal idóneo, sin embargo está muy claro que siempre queda en cabeza de la organización, retener y mantener a los candidatos seleccionados. (Sanchez, 2010)

Adicionalmente, el desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos, dentro de los que se destacan la estrategia, la tecnología, la cultura organizativa y, sobre todo, el talento humano. Aunque es importante que dicho talento humano cuente con los conocimientos,

habilidades y competencias necesarias para que una empresa pueda crecer, es aún más importante que las personas estén motivadas, ya que ésta es la columna vertebral de su comportamiento, el cual determinará el rendimiento de la organización. (Ballesteros, 2014)

Así mismo, la motivación del personal se encuentra íntimamente relacionada con la rotación del personal y la fuga de conocimiento del talento humano que no puede retener la organización, lo cual no solo conlleva a la inversión de grandes recursos en contratación y capacitación de nuevo personal, sino que expone a la organización a perder competitividad por pérdida del activo estratégico más importante: el conocimiento. A partir de la revisión de la literatura realizada se identificaron buenas prácticas relacionadas con la motivación del personal, que tienen como objetivo final lograr la retención del talento humano. (Ballesteros, 2014)

Las 10 principales tendencias de capital humano para el 2016

En 2016, el diseño organizacional ocupó el primer lugar en la agenda de los altos ejecutivos y líderes de RRHH alrededor del mundo, 92% de los cuales lo calificaron como el asunto más importante. Otros temas recurrentes, como liderazgo, aprendizaje y habilidades de RRHH, continúan en el ranking como temas de gran importancia, al igual que en los cuatro años anteriores en que se ha realizado esta investigación. Sin embargo, este año hay un desplazamiento clave: los líderes se están focalizando en adaptar el diseño de su organización para competir satisfactoriamente en un mercado laboral altamente desafiante y competitivo a nivel de talento. (Deloitte, 2016)



Figura 1. Las 10 tendencias más importantes del informe de “Tendencias globales en Capital Humano 2016”

Cultura y compromiso también son dos grandes desafíos para los altos ejecutivos.

Esto demuestra el gran aumento que han tenido las redes sociales y otras herramientas y aplicaciones que, inevitablemente, han hecho que las organizaciones sean más transparentes que nunca. Por tal motivo, los altos ejecutivos reconocen cada vez más la necesidad de tener una estrategia que le dé forma a su cultura corporativa para que ésta no quede definida por Glassdoor o Facebook. (Deloitte, 2016)

La siguiente figura presenta las tendencias para este año estructuradas según el orden de importancia que le dieron los encuestados.

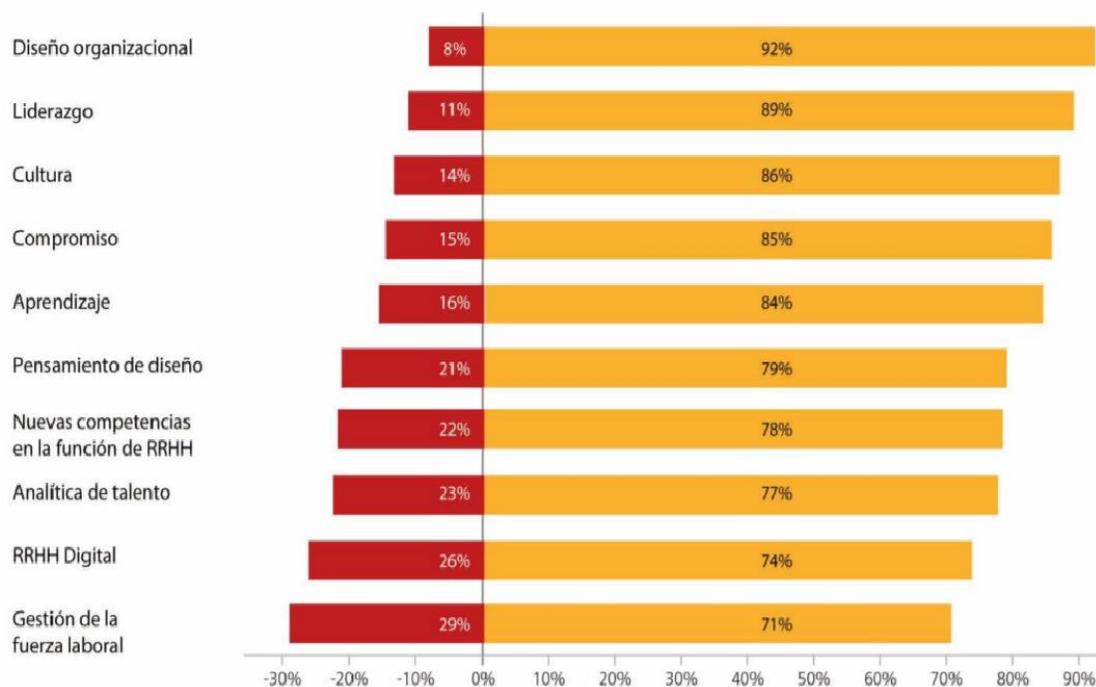


Figura 2. Las 10 tendencias ordenadas según nivel de importancia

Diseño organizacional: El auge de los equipos

Mientras luchan por ser más ágiles y orientadas al cliente, las organizaciones están cambiando sus estructuras, pasando de un modelo funcional tradicional a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados. Algo más de nueve de diez ejecutivos encuestados (92%) calificó el diseño organizacional como “muy importante”, y casi la mitad (45%) anunció que sus organizaciones están ya sea en el medio de una restructura (39%) o planificando una (6%). Un nuevo modelo organizacional está en camino: una “red de equipos” en la que las organizaciones arman y empoderan equipos para que trabajen en desafíos y proyectos específicos del negocio. Estas redes están alineadas y coordinadas con los centros de información y operaciones, algo similar a los mandos de control militar. (Deloitte, 2016)

De hecho, los negocios se están pareciendo más de alguna forma a un equipo de producción de una película de Hollywood que a una organización tradicional, ya que los equipos se arman para llevar a cabo un proyecto, y luego

de finalizado, se desarmen para que las personas puedan seguir con otras tareas. Esta nueva estructura tiene grandes repercusiones pues requiere que algunos programas como el desarrollo del liderazgo, La gestión del desempeño, el aprendizaje y crecimiento profesional se adapten a las nuevas circunstancias. Los desafíos se mantienen: sólo el 14% de los ejecutivos creen que sus organizaciones están preparadas para rediseñar su estructura, sólo el 21% se considera experto en armar equipos multifuncionales y sólo el 12% comprende cómo las personas trabajan en conjunto. (Deloitte, 2016)

El despertar del liderazgo: Generaciones, equipos, ciencia.

El 89% de los ejecutivos calificó como “muy importante” la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional. Los líderes que provienen del modelo organizacional tradicional piramidal no son lo suficientemente rápidos para mantener las demandas del negocio y el ritmo del cambio. Más de la mitad de los ejecutivos encuestados (56%) afirmaron que sus organizaciones no están preparadas para cubrir las necesidades de sus líderes y sólo el 7% sostuvo que sus organizaciones han acelerado sus programas de liderazgo para cubrir los requerimientos de los Millennials. Sin embargo, el 44% afirma haber progresado, lo que significa un aumento con respecto al 33% del año pasado. Mientras que la inversión en programas de liderazgo aumentó un 10% desde el 2015, el avance no ha sido igual. De hecho, más de una en cinco organizaciones (21%) no cuenta con ningún tipo de programa de liderazgo. Nuestros resultados sugieren que las organizaciones deben aumentar el rigor y contar con enfoques más estructurados y científicos para identificar, evaluar y desarrollar a los líderes, lo cual requiere que estos procesos comiencen tempranamente en su carrera. (Deloitte, 2016)

Asimismo, implica formar a los líderes senior para que tomen nuevos roles y abran paso a los líderes más jóvenes. Formar la cultura: Impulsar la estrategia. El año pasado, el tema “cultura y compromiso” fue calificado como el

más importante. Este año, se les consultó a los encuestados sobre cultura y compromiso como dos temas separados, y ambos vuelven a ocupar un lugar alto en la lista, ya que un 86% considera cultura como un tema “importante” o “muy importante”. ¿Por qué se los consideró por separado? Actualmente, ambos son temas críticos de capital humano y requieren alto grado de compromiso por parte de los altos ejecutivos y fuerte apoyo de RRHH si se quiere comprenderlos, evaluarlos y mejorarlos. Sin embargo, son dos conceptos diferentes y necesitan un foco y un conjunto de soluciones diferentes. La cultura describe “cómo funcionan las cosas aquí” mientras que el compromiso establece “cómo se sienten las personas respecto a cómo funcionan las cosas”. (Deloitte, 2016)

Dicho esto, cultura y compromiso también se encuentran unidos. Cuando la cultura de una organización está alineada con sus valores, atrae a aquellos que se sienten identificados con ésta, lo que a su vez, ayuda a la organización a motivar a sus empleados y lograr un alto nivel de compromiso (ver figura 3). En la encuesta de este año, el porcentaje de ejecutivos que consideraron que su organización estaba avanzando hacia la “cultura correcta” aumentó de un 10% en 2015 a un 12% en 2016, lo que muestra un pequeño progreso. Menos de uno en tres ejecutivos (28%) reportaron que comprenden la cultura de su organización.

Compromiso: Siempre visible.

El compromiso del personal es un tema central para el negocio y para RRHH. Una gran cantidad de ejecutivos encuestados este año (85%) establecieron que había que considerar el tema de compromiso como de máxima prioridad (ej.: “importante” o “muy importante”). Construir un ambiente de trabajo atractivo y significativo es un proceso complejo. A su vez, los temas de compromiso y feedback se están expandiendo. Las encuestas anuales de compromiso están siendo reemplazadas por herramientas para realmente

escuchar al personal tales como las de “mediciones de pulso” (encuestas semanales de entre 5 y 10 preguntas para tratar temas específicos), herramientas sociales anónimas e instancias de retroalimentación a cargo de los gerentes. Todos estos nuevos enfoques y herramientas han dado lugar a un nuevo rol de gran importancia para RRHH: “escuchar a los empleados”. (Deloitte, 2016)

Con respecto a la preparación, las organizaciones están progresando. El porcentaje de ejecutivos que consideran que su organización está “muy preparada” para enfrentar los desafíos del compromiso pasó de un 10% en 2015 a un 19% en 2016, mientras que el porcentaje de los que consideran que su organización está “totalmente preparada” creció de un 31 a un 34%. Estos son signos de esperanza. Sin embargo, aun con este crecimiento, sólo el 46% de las organizaciones se consideran preparadas para enfrentar este desafío. (Deloitte, 2016)

Aprendizaje: Los empleados toman las riendas

Este año, el 84% de los ejecutivos evaluó el aprendizaje como “importante” o “muy importante”. Este resultado es apropiado, ya que las oportunidades de aprendizaje son unas de las principales impulsoras del compromiso de los empleados y de un lugar de trabajo con una cultura sólida. Además, son parte de la propuesta de valor de las organizaciones y no simplemente una herramienta para desarrollar competencias. En comparación con el año anterior, las organizaciones están dando pasos en la adopción de nuevas tecnologías y están adoptando nuevos modelos de aprendizaje. El porcentaje de organizaciones que se sienten a gusto incorporando MOOCs (cursos online abiertos) dentro de sus plataformas de aprendizaje aumentó de un 30% a un 43% en el último año, mientras que el número de estas que afirmo lo mismo con respecto a las funciones de video avanzadas se triplicó de un 5% a un 15%. (Deloitte, 2016)

La cultura describe “cómo funcionan las cosas aquí” mientras que el compromiso establece “cómo se sienten las personas respecto a cómo funcionan las cosas”.

Estos avances provocaron que los ejecutivos y líderes de RRHH comprendieran que el aprendizaje se debe adaptar a un mundo en el que los empleados requieren constantemente oportunidades de formación a través de plataformas interactivas diseñadas a medida para que se adapten a su rutina. Es así que está surgiendo un nuevo enfoque para formar a los empleados que es más “como un consumidor” y reúne el pensamiento de diseño, y un modelo integrado que ofrece una experiencia de aprendizaje acelerada. Sin embargo, las organizaciones todavía enfrentan el enorme desafío de hacerlo realidad. Aunque la inversión en formación aumentó un 10% el año pasado (más de USD 140 billones), sólo el 37% de las organizaciones creen que sus programas son efectivos, y sólo el 30% considera que el aprendizaje corporativo es central para el aprendizaje hoy en día. (Deloitte, 2016)

Pensamiento de diseño: Creando experiencias para los empleados.

El pensamiento de diseño está emergiendo como una gran tendencia de RRHH. Ya hace dos años se manifestaban en el informe “Tendencias Globales en Capital Humano” los primeros indicios de esta temática, cuando identificamos al “empleado abrumado” como una gran inquietud. Los empleados debían lidiar con una gran cantidad de información y correos mientras respondían a la presión de sus tareas laborales con disponibilidad 24/7. El informe del año pasado identificó los esfuerzos de RRHH de “simplificar” el ambiente laboral como una respuesta a la situación abrumante de los empleados. Actualmente, el área de RRHH continúa los esfuerzos y da un paso más al incorporar el pensamiento de diseño en su enfoque para gestionar, apoyar y capacitar a las personas. En lugar de crear “programas” y “procesos”, las organizaciones líderes en RRHH están estudiando a las personas para ayudar a desarrollar aplicaciones y herramientas para que los empleados se sientan menos estresados y sean más productivos. (Deloitte, 2016)

En la encuesta de este año, el 79% de los ejecutivos calificó el pensamiento de diseño como “muy importante” para poder afrontar estos desafíos. Mientras que sólo el 12% de los encuestados consideró que el pensamiento de diseño predominaba en sus programas de talento, el 50% de los ejecutivos que evaluaron sus programas como excelentes, afirmaron haber aplicado el pensamiento de diseño satisfactoriamente. A su vez, es de tres a cuatro veces más probable que las organizaciones que se identifican a sí mismas como de alto rendimiento lo apliquen en sus prácticas cotidianas. (Deloitte, 2016)



Figura 3. La RRHH como impulso hacia un nuevo mandato

Varias áreas de RRHH parecen estar “consiguiendo” promover las competencias, capacidades y experiencias de sus equipos.

En comparación con el año anterior, el porcentaje de ejecutivos que consideraron las competencias de RRHH como “muy importante” disminuyó levemente. Más de un tercio de los ejecutivos encuestados este año (68%) reportaron que sus organizaciones cuentan con programas sólidos de desarrollo para los profesionales de RRHH, y el 60% cree que es responsabilidad de RRHH lograr los resultados de talento y negocio esperados – ambos porcentajes

son mayores que los del año pasado. Lo mejor de todo es que el cuadro de mando de las áreas de RRHH muestra una mejora constante. Cuatro de diez ejecutivos afirmaron que sus organizaciones están preparadas para abordar los vacíos en las competencias de RRHH, lo que significa un aumento del 30% con respecto al 2015. También aumentó el porcentaje de ejecutivos que consideraron sus áreas de RRHH como “buenas o excelentes” en brindar soluciones de talento relevantes para el negocio. Por primera vez en los cuatro años en que se viene realizando este informe de “Tendencias Globales en Capital Humano” hay verdaderos indicios de cambio y progreso: los equipos de RRHH están aprendiendo a experimentar nuevas ideas; están dando pasos significativos para mejorar las competencias; y una nueva generación de empleados más jóvenes, con mayor inteligencia empresarial y potenciadores de tecnología son parte de esto. (Deloitte, 2016)

Analítica de talento: Ganando velocidad.

Mientras que la tecnología hace posible tomar decisiones de RRHH en base a datos, el 77% de los ejecutivos consideran actualmente que la analítica de talento es una prioridad clave, cifra que aumentó ligeramente en comparación con el año pasado. En respuesta, las organizaciones están creando equipos, reemplazando rápidamente los sistemas preexistentes y combinando grupos analíticos en RRHH en una única función estratégica. En 2016, el 51% de las organizaciones están relacionando el impacto del negocio con los programas de RRHH, en comparación con un 38% en 2015. El 44% está usando datos de la fuerza laboral para predecir el rendimiento empresarial, con respecto a un 29% el año pasado. Una de las tendencias más importantes en analítica de talento también se está empezando a acelerar: aprovechar los datos externos, tales como los datos que se pueden adquirir de las redes sociales, de la marca empleadora, de las fuentes de selección, datos demográficos y de rotación para predecir las tendencias de la fuerza laboral e identificar los mejores talentos. Hoy en día, el 29% de las organizaciones considera que se están desempeñando

correctamente en esta área, y el 8% considera que lo está haciendo excelentemente. Una gran variedad de nuevas herramientas y fuentes de datos entraron a formar parte de este terreno. Actualmente casi cualquier proveedor de tecnología puede proveer sistemas de feedback y compromiso para el personal, análisis descriptivo en tiempo real y modelos predictivos listos para usar. Las compañías están entrando en la “edad de oro” de la analítica de talento y el progreso se puede acelerar. (Deloitte, 2016)

Las compañías están entrando en la “edad de oro” de la analítica de talento y el progreso se puede acelerar.

RRHH Digital: Revolución, no evolución.



Figura 4. Relación entre cultura y compromiso

El mundo actual dominado por lo digital está cambiando cómo vivimos y trabajamos y ha generado dos grandes desafíos. En primer lugar, ¿cómo puede RRHH ayudar a los líderes de negocio y a los empleados a tener una “mentalidad digital” – una manera digital de gestionar, organizar y liderar el cambio? Y en segundo lugar, ¿cómo puede RRHH revolucionar los procesos, sistemas y funciones de RRHH para adaptarse a las nuevas plataformas digitales, aplicaciones y otras formas de prestar servicios de RRHH?

El capítulo de este año de RRHH digital pone su foco en el segundo desafío: cómo re imaginar a RRHH y la experiencia de los empleados en un mundo digital. El área de RRHH está integrando tecnología móvil en la nube para crear una serie de servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de RRHH en la vida diaria del empleado. Esto no significa solamente reemplazar los sistemas tradicionales de RRHH, sino crear una plataforma completa de servicios que sea fácil de utilizar. Al unir el pensamiento de diseño con la tecnología móvil, las organizaciones pueden desarrollar sus propias aplicaciones a medida para facilitar el trabajo y hacerlo más productivo y ameno para los empleados. (Deloitte, 2016)

Este año, el 74% de los ejecutivos identificaron RRHH digital como “muy importante” y será un gran foco de atención durante 2016. Esta tendencia está creciendo rápidamente: el 42% de las organizaciones están adaptando sus sistemas preexistentes de RRHH a dispositivos móviles, aprendizaje en tiempo real; el 59% está desarrollando aplicaciones móviles fáciles de usar para los empleados que integren los sistemas internos; y el 51% está utilizando las redes sociales externas en sus aplicaciones internas para reclutar y gestionar el perfil de los empleados. (Deloitte, 2016)

El rol de la economía: ¿Distracción o disrupción?

Cuando se trata de cubrir las necesidades de talento, el área de RRHH debe aprender a integrar y potenciar a los empleados de tiempo parcial o con contrato a término. Más de siete de diez ejecutivos y líderes de RRHH (71%) lo consideraron como uno de los principales temas (ej. consideraron este tema como “importante” o “muy importante”). Gestionar efectivamente el rol actual de este nuevo contexto plantea una serie de preguntas. ¿Cómo pueden las empresas potenciar la productividad y rentabilidad de la organización a través de la contratación de personal contingente? ¿Cómo pueden las empresas acceder a personas calificadas y talentosas a través de contratos a término o personal contingente?

Un año de cambios y disrupciones

Muchas organizaciones están luchando con este desafío. Sólo el 19% de los ejecutivos encuestados consideran que su organización comprende Visto en su conjunto, el informe 2016 de “Tendencias Globales en Capital Humano” esboza una amplia y diversa serie de cambios y 9 La nueva organización: un diseño diferente totalmente las leyes laborales que regulan a los empleados con contrato a término, y sólo el 11% ha completado procesos de gestión para los empleados en esta modalidad de trabajo. Esto sugiere que desafíos. Mientras que el ritmo de cambio se acelera, los líderes de negocio y RRHH que se muevan rápidamente para poder llevar a cabo estas tendencias, tendrán gran ventaja con respecto a sus competidores y se encontraran en el “bando ganador” en la competencia global por el talento. (Deloitte, 2016)

Figura 6. Datos demográficos de la encuesta
 Nuestra encuesta incluye datos de 7.096 Líderes de Negocios y RRHH

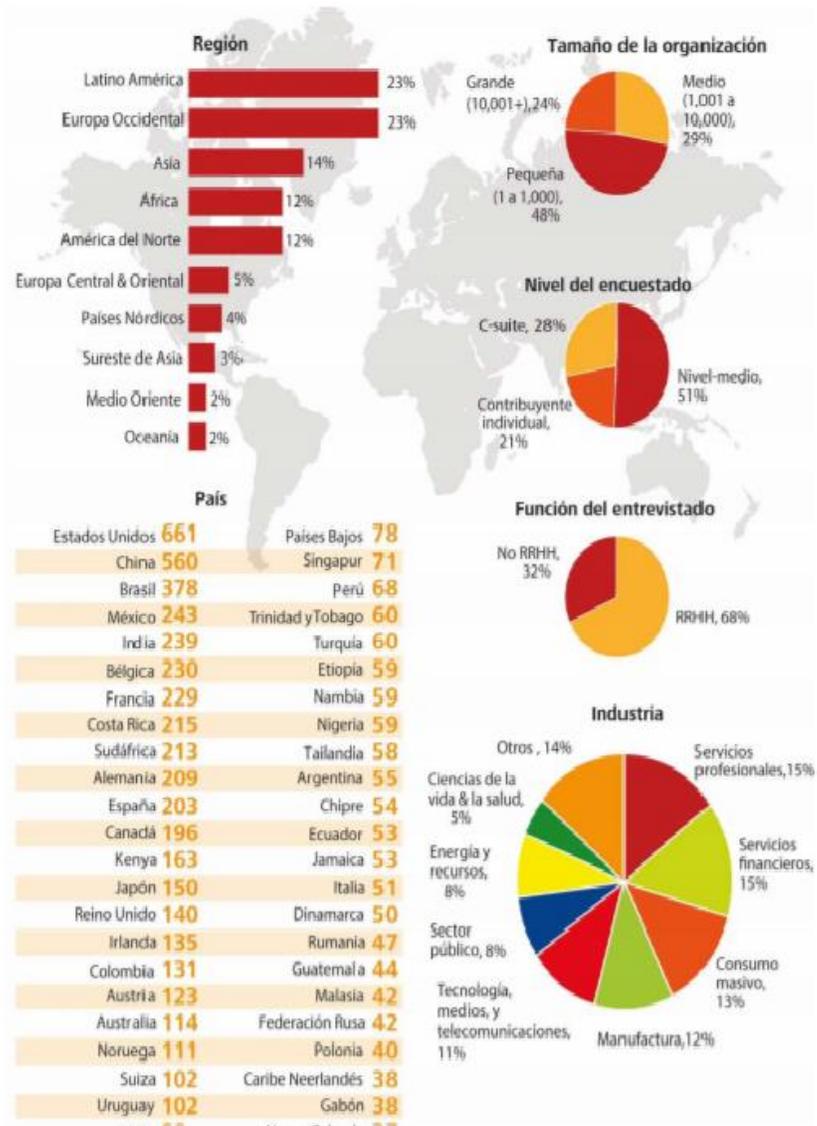


Figura 5. Datos demográficos de encuesta

Los instrumentos que utilizaremos serán las entrevistas y cuestionarios al personal de todos los departamentos, con la finalidad de identificar cuáles son las causas que les provocan la desmotivación y cómo podemos empezar a corregir esas acciones para convertir esas debilidades en oportunidades de mejora para las organizaciones que se ven afectadas por la rotación de personal.

En este sentido se realizarán reuniones y capacitaciones al personal para empoderarlos de su trabajo y hacerles entender que su trabajo es importante y que para una empresa de servicios el capital humano es su activo más valioso.

La metodología utilizada será inicialmente reunirse con los líderes de grupo o supervisores de personal para que sea más fácil el trabajo con el área operativa, una vez se realice un programa para incentivar y motivar, se trabajará en el plan y se acordará fecha de revisión y medición de resultados.

1.3 Diagnóstico y situación actual de la retención de empleados en la firma de auditoría Perelló Polanco & Asociados.

Las empresas de servicios de auditoría que la rotación de empleados es baja son las entidades pequeñas porque los empleados no sienten la saturación de trabajo y las exigencias de los supervisores no son tan estandarizadas y tan exigentes como es el caso de las empresas grandes, las cuales se rigen por normas, políticas y procedimientos.

Suele ser un poco difícil retener a los empleados porque no hay planes con los cuales puedan atarse a la empresa o enamorarse como para quedarse a hacer carrera dentro de la institución, rara vez y debe obviamente en una de las "big four" (que son las 4 firmas más grandes y reconocidas del país), donde tú puedes optar o tienes la posibilidad de con el tiempo llegar a ser socio o funcionarios de la organización, sin embargo el resto de las firmas no dan esa oportunidad, manejan de 1-7 socios principales, así que los colaboradores no tienen la capacidad de sustituirlos, no por falta de conocimiento, sino más bien de algún aporte patrimonial.

En las firmas de auditoría el capital humano es el activo más importante que tiene la empresa, de las personas depende que el trabajo se realice bien y con la calidad esperada por el cliente, así que lo primordial que debe considerar

la alta gerencia al momento de tomar sus decisiones, es la reacción del personal, es como se transmitirá la información y que resultados puede causar dicha decisión.

La productividad de los colaboradores de la organización dependerá proporcionalmente de que tan cómodo o estable se sienta el personal y que tan a gusto se sienta con el trabajo que esté haciendo, así que la motivación de las personas es la parte a la cual se le debe dar más importancia y a la que se le debe prestar más atención.

A modo de ejemplo quiero citar el trabajo de (Villegas, 2011), en el cual se redacta lo siguiente:

El termino de satisfacción tiende a confundirse con las definiciones de motivación y de moral dentro del trabajo ya que guarda cierta relación, de hecho algunos escritores la emplean como sinónimo, sin embargo esencialmente “la satisfacción describe un conjunto de actitudes ante el trabajo, designándola como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos” (Schultz, 2000) .

De ahí que la satisfacción o insatisfacción dependa de numerosos factores como: el espacio físico donde se labore, la relación con sus compañeros o con el jefe inmediato, el sentido del logro o la realización que le genera su trabajo.

Variables relacionadas con la satisfacción

Variables relacionadas con la satisfacción	Dirección de la Relación	Intencidad de la Relación
Motivación	Positiva	Moderada
Dedicación al trabajo	Positiva	Moderada
Comportamiento Organizacional	Positiva	Moderada
Ausentismo	Negativa	Débil
Rotación de personal	Negativa	Moderada
Estress	Negativa	Intensa
Rendimiento laboral	Positiva	Débil
Satisfacción en la vida personal	Positiva	Moderada
Salud Mental	Positiva	Moderada

Figura 6. Variables relacionadas con la satisfacción

En ese mismo sentido (Villegas, 2011) menciona que tal como observamos en la tabla anterior, la satisfacción se relaciona con diferentes variables del comportamiento organizacional de manera positiva o negativa; otras características no observadas en la tabla anterior y que constituyen el grupo de positivas son: el grado de adaptación de una persona a su nuevo empleo y constituye un factor de pronóstico importante de resultados tales como el éxito y la rotación. (Capelli, Fernández Araos, Blutler, & Waldroop, 2005)

Así mismo la relación con los valores es muy estrecha Chatman y Caldwell (1991) dedujeron que cuanto mayor sea el grado de correspondencia entre los valores de un individuo y la cultura de la compañía, más alto será el nivel de desempeño, más tiempo permanecerá el individuo en la organización y mayor será el compromiso expreso con la compañía.

En el artículo Modelar el empleo el arte de retener a los mejores, involucran la satisfacción como el eje principal para tener un equipo competitivo con los mejores talentos dentro de las organizaciones, describiendo a profesionales que a través de su desarrollo de carrera consolidaron una trayectoria exitosa para las empresas donde laboraban y que de un momento a otro generaron un desequilibrio en la estructura al tomar la decisión de retirarse

de sus empleos o al mencionar esta expresión a sus jefes; los cuales en la mayoría de los casos asumen que los empleados que se destacan en sus empleos son felices.

Luego de realizar esta monografía se tendrán las causas que provocan las rotaciones del personal no deseadas y si iniciara el trabajo de construir los puntos negativos en puntos positivos o favorables, lo que conllevará a que se reduzca la tasa de rotación.

En algunas empresas se toman como medidas sistemáticas realizar encuestas privadas a los colaboradores y en el caso de las firmas de auditoría se pudiera adaptar este sistema para confirmar directamente con cada empleado cuáles son sus inquietudes en el momento o que los conllevaría a cambiarse de lugar de trabajo. Lo que se propone es que la empresa puede utilizar sus debilidades como oportunidades de mejora.

También en esta línea es necesario nombrar a un estudio realizado sobre el capital humano en las organizaciones, escrito por García Santillán Arturo y Edel Navarro Rubén, en el que se establece que: Si se planea estrategias organizacionales se consigue incrementar la productividad, información e implementación de nuevas tecnologías, estrategias de mercado, que la atención al cliente sea la mejor, incrementar las utilidades, mejorar el nivel de producción sin que se vea dañado el aspecto financiero, etc. De lo anterior surge una pregunta ¿Cómo se llega al éxito de las estrategias organizacionales?

La respuesta suele escucharse muy fácil, ya que la planeación de estrategias organizacionales tienen como fin principal el incrementar utilidades para la empresa, y esto se logra manteniendo cautivos a los clientes y conquistar a quienes por alguna razón aún no lo son, y para conseguirlo se buscan métodos que hagan mantener y crecer el número de clientes; esto se logra a través de inversión: estudios de mercado, estudio de competencia, etc.

Conociendo que hace la competencia y lo que desean los clientes, entonces nos interesara saber cómo implementar lo que la competencia hace y si a la organización le va a funcionar, así como satisfacer las necesidades de los clientes. Y todo esto se logra poniendo en práctica las herramientas adecuadas para empoderar a los colaboradores de los objetivos de la organización y que tan importante son ellos para dicha institución. (Garcia Santillan Arturo, 2008).

CAPITULO II.

MODELO Y PLAN DE SUCESIÓN PARA LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE AUDITORIA

2.1 Condiciones y requisitos previos al modelo y plan de sucesión

Hoy en día, las personas están busca de estabilidad y compañías en las que puedan estar en paz y tranquilos sin miedo a ser despedidos o tener que irse sin nada en las manos. Un plan de sucesión es un plan utilizado para aquellos empleados claves, dígase posiciones importantes o colaboradores que poseen el conocimiento y la historia del negocio, con la finalidad de que si en algún momento estos empleados deciden o deben marcharse de la organización la empresa tenga un plan de quien pudiera sustituirlos, y sobre todo quien estuviera dispuesto a hacerlo, quien estaría loco por escalar y cubrir esa posición, porque solo es necesario imaginarnos que si una empresa no tiene un plan de sucesión o recompensas considerables, muchísimos empleados no estuvieran dispuestos a sacrificar su vida, su tiempo y esfuerzo para lograr los objetivos y la misión de dicha organización.

Para que una empresa pueda implantar un plan de sucesión para retener a sus empleados, es necesario establecer una estrategia que permita desarrollar los objetivos de manera eficaz. Los empleados más talentosos juegan un papel muy importante para la organización y más aun los que ya tienen un buen tiempo, así que establecer este plan sería de gran ayuda para retener este equipo y poder atraer personal altamente calificado y que este en busca de una empresa que le pueda brindar un futuro estable, que sienta que vale la pena pertenecer al equipo y desarrollar sus habilidades dentro de la entidad.

Es de suma importancia realizar una depuración del personal, identificando aquellos que pudieran ser de mucha utilidad, los que estén motivados, los que sea posible motivar, ya que cabe destacar que existen muchos empleados desmotivados que se les pudiera ayudar a encontrar un por qué y otros que están tan negados y bloqueados que por más que le ofrezcan y le brinden ya no se sienten parte de la organización o equipo de trabajo, ya sea por un tema de cultura organizacional, clima laboral, bajas remuneraciones, mucho tiempo haciendo las mismas funciones, entre otras cosas

Otros requisitos que deben evaluarse antes de implantar el modelo y plan de sucesión serían los siguientes:

- Que la empresa esté consolidada económicamente y tenga un ritmo de crecimiento sostenido
- Que existan planes de desarrollo para los empleados y directivos
- Que los directivos en turno y el gobierno de la empresa avalen las acciones tomadas y estén seguros que la empresa sobrevivirá el cambio.

Preguntas que deberíamos respondernos antes de estructurar un plan de sucesión

- ¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?
- ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
- ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?
- ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?
- ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?
- ¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?
- ¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?
- ¿Cómo será reemplazada?

2.2 Estructura del modelo y plan de sucesión para la retención de empleados en una firma de auditoría

Los principales fines o propósitos del Plan de Sucesión son los siguientes:

- Reducir la rotación del personal.
- Ahorro de tiempo al Departamento de Recursos Humanos, respecto al tiempo de reclutar y seleccionar personal externo para el puesto vacante.
- Disminuir los errores que se producen por falta de conocimiento de las funciones al ocupar el nuevo puesto.
- Fomentar y estimular la gestión de talento y el crecimiento profesional.
- Agilizar la toma de decisiones al momento de elegir el candidato ideal para ocupar el puesto vacante.
- Dotar a la administración de una guía que facilite la toma de decisiones sobre ascensos, reconocimientos, premiaciones, despidos, traslados y necesidades de capacitación, entre otros aspectos de interés.
- Promover la motivación de los colaboradores al contar con la posibilidad de ser parte de un proceso que les permita llegar a puestos superiores.

Por tratarse de una herramienta estratégica y administrativa relacionada con la Gestión de talento humano, el principal responsable por ende, será el Departamento de Recursos Humanos de la organización, el cual tendrá la función de coordinar para que el Plan de Sucesión se implemente y se desarrolle. Sin embargo, no se exime de responsabilidad al resto de direcciones de los demás departamentos, quienes funcionarán como una especie de puente informativo sobre el progreso del desempeño de su personal, asimismo, para una acción de mejora dentro de la organización, es preciso el involucramiento del personal en su conjunto, con sentimiento de compromiso, responsabilidad y participando activamente en el desarrollo del programa. (Sinart, 2016)

El Departamento de Recursos Humanos llevará las acciones destinadas al control y seguimiento, mediante el apoyo de evaluaciones que permitan discutir e intercambiar opiniones entre los responsables directos, junto con el apoyo de los directores de los demás departamentos. Esto admitirá obtener mejores resultados y brindarle una sostenibilidad al Plan de Sucesión. (Sinart, 2016)

El modelo y plan de sucesión se desarrolla en cinco fases fundamentales con sus técnicas correspondientes.

Las fases o acciones están enfocadas especialmente para ser desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos. A continuación mostramos una serie de etapas, con la finalidad de brindar una guía para el correcto desarrollo del Plan de Sucesión, considerando sus objetivos, fines y propósitos.

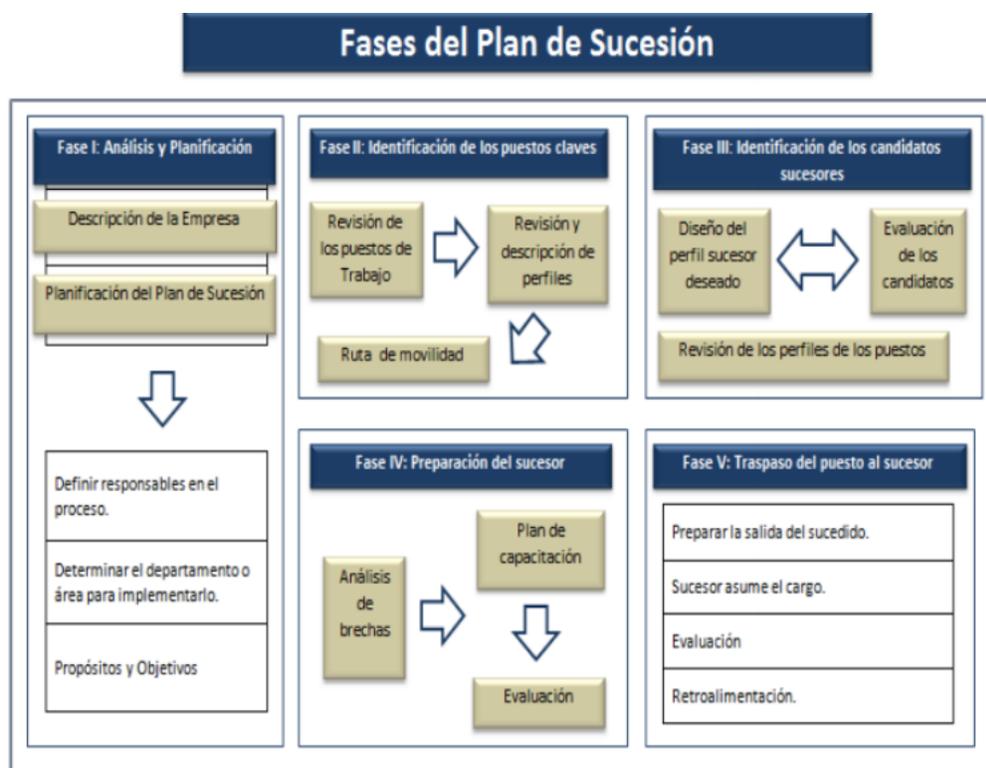


Figura 7. Fases del plan de sucesión

Las fases del plan de sucesión son las siguientes:

- Fase I: Análisis y Planificación
- Fase II: Identificación de los puestos claves
- Fase III: Identificación de los candidatos sucesores
- Fase IV: Preparación del sucesor
- Fase V: Traspaso del puesto al sucesor

Fase I: Análisis y Planificación

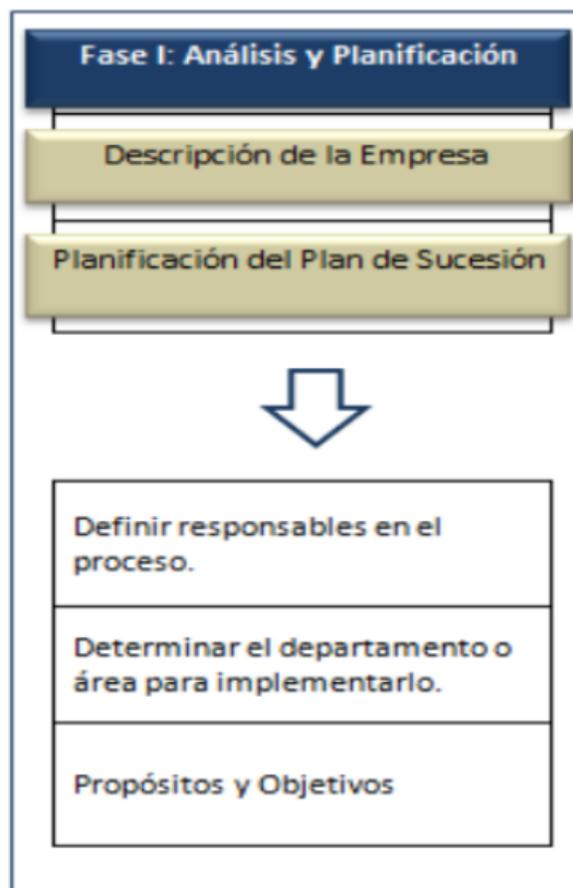


Figura 8. Fase I planificación y análisis

Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos
Plazo	1 mes

Figura 9. Responsables de los pasos a implementar

Descripción de la empresa

Se debe realizar un análisis del ambiente donde se labora, con la finalidad de identificar las mejoras del ambiente que se desean lograr y determinar el nivel en que se encuentra el clima laboral de la institución. Aspectos como los antecedentes, misión, visión, organigrama, información del personal y de los puestos de trabajo, estilos de dirección, entorno interno y externo, son esenciales debido a que permiten conocer la situación actual de la Organización. Cabe señalar que la institución cuenta en su mayoría con esta información, por lo que se recopilará para realizar el informe y por medio de la aplicación de cuestionarios, se determinará el clima laboral y el análisis del entorno.

Planificación del Plan de Sucesión

En esta fase del proceso se deben realizar reuniones, primeramente con los Directores de las distintas áreas de la organización y con la Jefatura de Recursos Humanos, para dar a conocer la situación actual de la empresa respecto al proyecto, su importancia y los beneficios que brindará a la institución cuando se implemente, con el fin de introducirlos al tema y recibir su colaboración. Posteriormente, al Departamento de Recursos Humanos le corresponderá definir el equipo implementador del proceso y especificar las responsabilidades, así como también debe definir los propósitos y objetivos de la

implementación, basados en los hallazgos del estudio de la situación actual de la organización, garantizando una adecuada implementación y el desarrollo del plan para lograr los alcances establecidos.

Luego de definir los objetivos y alcances de su implementación, es necesario realizar otra reunión con los Directivos, con el fin de coordinar las actividades y procesos para la introducción del tema a los funcionarios que se encuentran a sus cargos, por medio de charlas y recursos didácticos convencionales o audiovisuales tales como; materiales impresos o fotocopias y presentaciones por medio de diapositivas en Power Point. Asimismo, se debe determinar el orden del área o departamento en el que se va a comenzar a implementar el plan, debido que se requiere de una revisión minuciosa de los colaboradores pertenecientes a cada sector y el perfil de sus puestos

Fase II: Identificación de los puestos claves

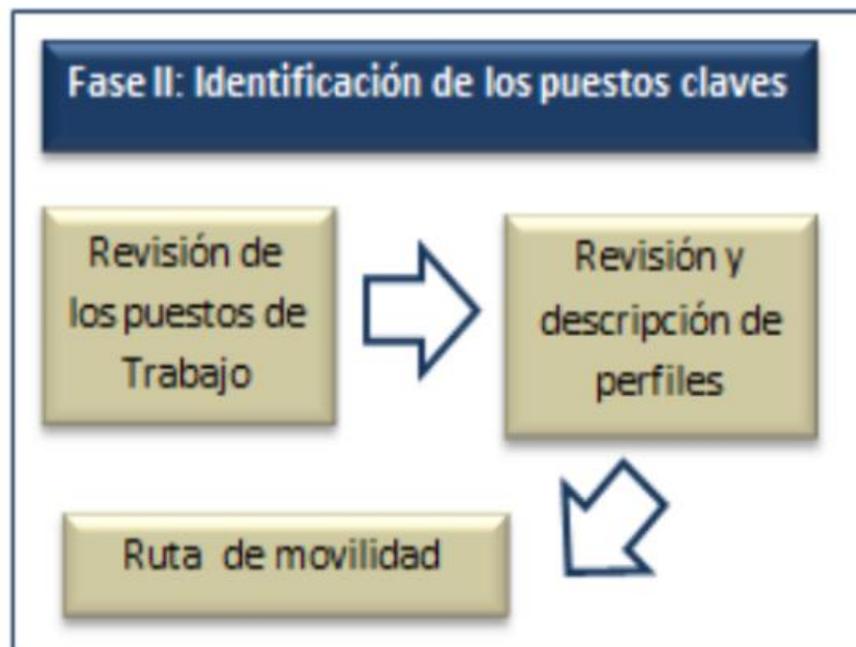


Figura 10. Identificación de los puestos claves

Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos y Equipo Implementador
Plazo	2 meses

Figura 11. Responsables de cada paso de la fase II

Revisión de los puestos de trabajo

En primera instancia es necesario determinar qué puestos claves formarán parte del Plan de Sucesión, por lo que se realizará una revisión, verificando la cantidad de los funcionarios, las funciones que se desempeñan, su ubicación dentro de la estructura organizacional de la institución, responsabilidades y objetivos de cada uno de esos puestos, todo ello con la finalidad de disponer de una descripción de esos puestos de manera integral.

Revisión y descripción de perfiles

Con el fin de verificar que el perfil se encuentra actualizado y que cumple con los requerimientos del puesto, así como determinar que estén debidamente alineados con las metas y estrategias de la Institución, se debe analizar el perfil de puestos para determinar si es el apropiado y se si ajusta a los cambios, tendrá que revisarse las habilidades y destrezas del funcionarios con las que señala el puesto para detectar si requiere actualización y así suministrar la adecuada información al Plan de Sucesión.

Específicamente, el objetivo de este paso es identificar los puestos claves de la Institución, para que formen parte del Plan de Sucesión, definiendo los requisitos, destrezas, conocimientos, competencias y habilidades que conlleva,

para que posteriormente permita la comparación de perfiles de los puestos actuales y el deseado para los candidatos sucesores. Como puestos claves para la sucesión, están: los Directivos, por ser puestos de mayor demanda en funciones y responsabilidades, además de la preocupación por parte de la organización de garantizar su sucesión. Estos se encuentran conformados por la Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Radio, Dirección de Red Nacional de Televisión, Dirección de Prensa y Dirección de Desarrollo Tecnológico, Dirección de RTN Publicidad; también podría abarcarse a las jefaturas de los distintos departamentos, inclusive para puestos que no ocupen cargos directivos o de jefaturas.

Ruta de movilidad

Al analizar los perfiles de puestos y sus respectivos requerimientos, se facilitan los conocimientos sobre la movilidad entre los puestos dentro de la organización, de acuerdo con la evolución del talento o potencial, lo que permite identificar con mayor precisión los posibles funcionarios para formar parte de los candidatos para la sucesión, debido a que se valora la capacidad académica, desempeños, cursos o capacitaciones de formación que haya recibido. A su vez permite la recolección de información sobre las funciones, competencias, formación y diversos aspectos necesarios para circular en las rutas, así como disponer de un cálculo aproximado sobre el período en que se puede producir la evolución del personal de un puesto a otro.

Fase III: Identificación de los candidatos sucesores

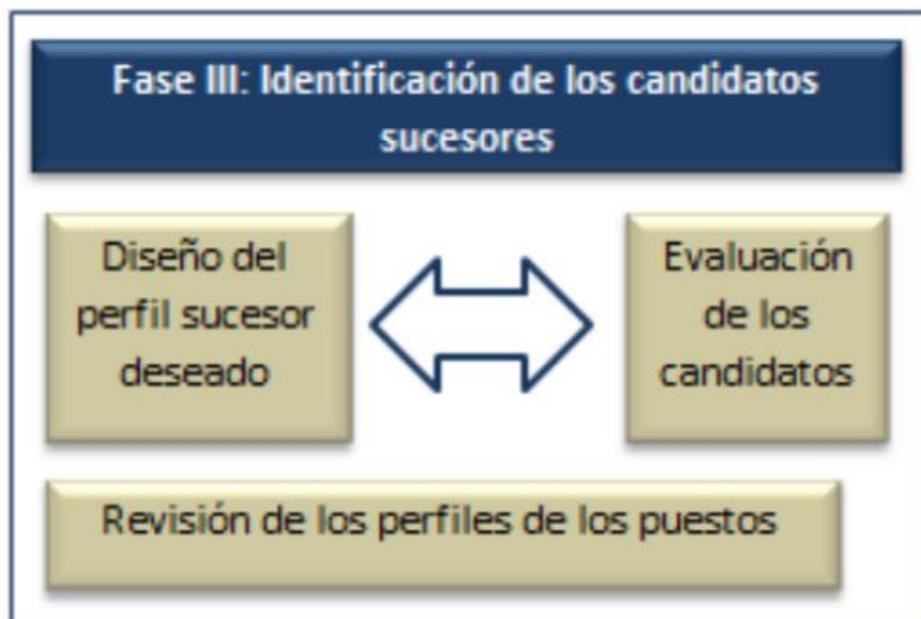


Figura 12. Identificación de los sucesores

Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos, Equipo Implementador y Directores de las distintas áreas
Plazo	3 meses

Figura 13. Responsables de los pasos de la fase III

Diseño del perfil sucesor deseado

De acuerdo con la identificación de los puestos claves, el análisis de los perfiles y apoyándose con entrevistas, los responsables designados en diseñar el plan de sucesión deberán definir claramente las habilidades requeridas del futuro sucesor, para garantizar la continuidad de la Institución a través del

tiempo, consecutivamente, luego de definido el perfil sucesor deseado, se debe proceder a realizar la selección del grupo de candidatos con alto potencial.

Evaluación de los candidatos

Luego de analizar el perfil del puesto clave definido, el perfil del sucesor deseado y la identificación de los candidatos, se tomará en cuenta las características que debe tener cada candidato para asumir el cargo; por lo que se evaluará a los mismos para analizar y determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario, para la Institución y así disponer de seguridad en torno a la calidad y eficiencia en el desempeño que tendrá el candidato al ocupar el cargo.

Los pasos por seguir son:

- Analizar el perfil profesional de los colaboradores que ocupan los puestos seleccionados para el plan de sucesión.
- Revisar los aspectos o condiciones idóneas, de acuerdo con el perfil de puestos y que son necesarios para su desempeño.
- Analizar el perfil individual de los candidatos.
- Realizar la comparación de perfiles, el análisis del potencial de los candidatos y el desempeño mostrado.
- Establecer un tiempo estimado de adaptación del candidato en el nuevo puesto.

Lo más conveniente es que la elección del sucesor sea transparente e imparcial, basándose en los resultados de la evaluación y criterios o argumentos claros y precisos para su selección. Con esta acción se elimina cualquier duda o inquietud que pueda desestabilizar a la institución, en lo que respecta a la confianza que debe existir en el personal sobre procesos de promoción internos.

Revisión de los perfiles de los puestos

Después de realizar el proceso de evaluación de los candidatos, se recomienda realizar otra revisión de los perfiles, esta vez para determinar cuáles son las diferencias entre las funciones de un puesto a otro, igualmente generar un análisis de las fortalezas y oportunidades del posible sucesor.

Fase IV: Preparación del sucesor



Figura 14. Preparación del sucesor

Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos, Equipo Implentador, Encargada del Área de Capacitación
Plazo	1 año

Figura 15. Responsables de la fase IV

Análisis de brechas

Identificado el candidato, es necesario enfocarse en las brechas y debilidades del sucesor y que pudieran afectar en su desempeño al momento de asumir el cargo. Con esta información se está en capacidad de someter al candidato a un proceso de mejora, orientado al fortalecimiento de sus competencias y al desarrollo de las capacidades requeridas para el puesto.

Plan de capacitación

El objetivo es preparar, desarrollar e integrar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño de los sucesores y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Por lo tanto, al conocer sobre las brechas de capacitación, el encargado de esta función procederá a realizar estudios y averiguaciones con instructores externos o consultorías en Recursos Humanos, sobre los cursos, charlas o seminarios necesarios y útiles para formar a estos funcionarios y dotarlos de las destrezas y conocimientos requeridos por el perfil de puestos. Por consiguiente, dentro del plan de capacitación que se realiza al año y que es parte del presupuesto ordinario anual de la institución, deberán contemplarse estos cursos y temas de capacitación.

Otro aspecto de apoyo y que permitirá un equilibrio en los costos de capacitación, es que de acuerdo con los hallazgos de la investigación, se identificó que los funcionarios que ocupan puestos de cargos directivos y de jefaturas, están dispuestos a brindar capacitaciones con el fin de orientar, proporcionar información y conocimientos necesarios para el éxito de la sucesión.

A partir de este paso, se procederá a coordinar con los directivos y las jefaturas para realizar un cronograma que no interfiera con el desempeño de las labores diarias. Actividades tales como la inducción al puesto, el entrenamiento que permite un mayor manejo práctico de los conceptos de trabajo, instrucción y

capacitaciones, son métodos a los que se podrá recurrir para la transferencia de conocimientos. Al mismo tiempo, favorece la motivación del personal y provoca un efecto de compromiso con la institución, con lo que se logra una mayor permanencia del funcionario y se reduce la rotación del personal.

Evaluación

Luego de recibidas las capacitaciones, se realizarán evaluaciones para verificar la eficiencia de las capacitaciones y los conocimientos adquiridos.

Fase V: Traspaso del puesto al sucesor

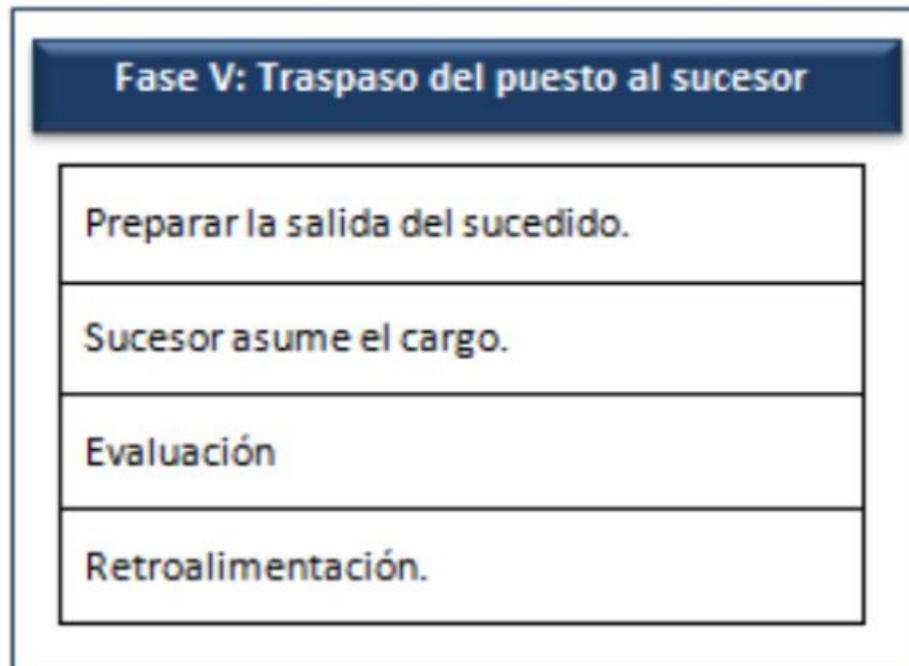


Figura 16. Traspaso del puesto del sucesor

Responsables y Plazo por implementar	
Responsables	Departamento de Recursos Humanos, Equipo Implementador
Plazo	2 meses

Figura 17. Responsables de la fase V

Preparar la salida del sucedido

Se elaborará un análisis y un estimado sobre el monto en que incurrirá la Institución para las prestaciones laborales, debido a que es importante estar preparado financieramente para hacerle frente a las condiciones legales. Aparte del aspecto económico, es importante realizar un proceso de transición, el cual le permita al funcionario que deja el cargo, prepararse para su salida y combatir con las emociones propias.

Sucesor asume el cargo

Previo a la salida del sucedido, la Jefatura de Recursos Humanos, con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva, reunirá al sucesor para hacer de su conocimiento el traspaso de las funciones. Se otorgará un lapso de adaptación al sucesor en el puesto nuevo, donde se le informará sobre las funciones y seguimiento del desempeño.

Evaluación

Se realizarán evaluaciones sobre el desempeño demostrado por el sucesor, para comprobar la adaptación que ha tenido en el nuevo puesto. Además, es esencial realizar las evaluaciones pues permiten identificar las debilidades que necesita mejorar.

Retroalimentación

Lo esencial de esta actividad es que luego de aplicada la evaluación, se debe plantear una reunión para analizar los resultados y determinar acciones de mejora. Sin embargo, existen aspectos que deben quedar definidos en el momento de implementar y llegar hasta este paso, propiamente se debe formalizar en un manual los documentos o acuerdos a los que se llegue con la Presidencia Ejecutiva, los Directores y el Departamento de Recursos Humanos. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es el desarrollo de un plan de contingencia para contemplar diferentes escenarios que podrían darse y que perfectamente pueden afectar el desarrollo del proceso de sucesión.

Políticas de implementación

Es necesario conformar un equipo de trabajo que facilite la implementación de la propuesta, el cual puede estar integrado por la Jefatura de Recursos Humanos, Gerentes de otras Áreas y si es del caso, se puede pensar en darle participación a otros miembros de la Institución que puedan favorecer el desarrollo de este proyecto.

- Se requiere de la colaboración de las Direcciones del SINART, para la introducción del proyecto y su correspondiente implementación y desarrollo.
- Se debe brindar las facilidades para estimular la participación activa del personal en el desarrollo del plan de sucesión, por lo que debe fluir comunicación constante y claridad en el proceso.
- La alta Dirección se debe comprometer a dotar de los recursos y condiciones apropiadas para el desarrollo del proyecto.

Recursos necesarios para la implementación:

Recursos materiales

Se refiere a todos aquellos recursos que necesitan los equipos de trabajo, para la implementación del plan, es decir, todo aquel material físico o tecnológico que se utilizará para la divulgación de la información y sensibilización sobre los alcances y beneficios del Plan de Sucesión. Algunos de estos recursos son: medios audiovisuales, material impreso, computadoras, lapiceros, oficina o sala de reunión.

Recursos económicos

Son los costos en que invertirá la Institución para capacitaciones y otros gastos imprevistos para la implementación del Plan de Sucesión.

2.3 Técnicas y procedimientos para la implantación del modelo y plan de sucesión

Algunos de los pasos a seguir para implantar el plan de sucesión sería lo siguiente:

- Definir el alcance del proceso y los roles de los participantes
- Definir los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles.
- Definir si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa.
- Identificar a los sucesores.
- Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores y definir si son aptos para el nuevo rol.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidad de los candidatos y definir si estas pueden ser mejoradas antes de tomar el rol.

- Definir el período de implementación del plan de sucesión.
- Elaborar planes de salida y transición para las personas que dejan los roles.
- Preparar la integración del sucesor
- Evaluar la situación de la empresa y definir cuáles son las ventajas y desventajas que ayudarán o impedirán su progreso en el futuro.
- Formalizar de manera legal la sucesión de roles.
- Desarrollar un plan de contingencia para el proceso.

CAPITULO III.

VALORACION DEL MODELO Y PLAN DE SUCESIÓN PARA LA RETENCION DE EMPLEADOS EN UNA FIRMA DE AUDITORIA

3.1 Ejemplificación de Factibilidad para el plan de sucesión en una firma de auditoria

La retención de los empleados se ha vuelto un tema muy de moda hoy en día, las organizaciones visionarias y organizadas prevén que con la finalidad de poder cumplir los objetivos de sus planes estratégicos y financieros, uno de los objetivos principales debe ser tener planes de carreras y planes de sucesiones. Esto se debe a que si la empresa no programa planes de carrera para que las personas puedan quedarse y tener un crecimiento en conjunto con la entidad, es muy probable que se marche a otros empleadores que le ofrezcan mejores beneficios, crecimiento y estabilidad, así también sucede con los planes de sucesiones, todo líder y funcionario que ocupe puestos claves debe tener por lo menos dos posibles sucesores, cuestión de que si a una de esas personas les pasara algo de imprevisto o simplemente decide jubilarse, la empresa tenga la capacidad de tener empleados lo suficientemente competitivos y preparados como para suceder al funcionario o ejecutivo que tenga que retirarse por alguna situación.

El estudio o análisis de factibilidad forma parte del proceso evaluativo de la modelo y plan de sucesión para la retención de empleados en firmas de auditoría.

Definir la capacidad de implantación para lograr ejecutar el plan de sucesión conlleva un sin número de gastos porque inicialmente se debe capacitar a los sucesores, sin embargo posteriormente se observan los beneficios, cuando exista la necesidad de un sucesor y ya la empresa está

planificada. Estos elementos son considerados para para determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio en el tiempo.



Se propone que para cada posición clave se elijan dos sucesores, previendo que si al sucesor A le sucede algo o se marcha de la empresa, el sucesor B pueda suceder la posición correspondiente.

En ese orden, se procederá a identificar los posibles sucesores y evaluar sus experiencias, habilidades, conocimientos y otros requerimientos necesarios para los puestos en los que se pretenden colocar como sucesores.

Posteriormente y antes de capacitarlos se les informara a los sucesores para que estén al tanto de lo que se pretende y realizar y sobre todo que se sientan importante y que vale la pena pertenecer a la empresa.

3.2 Ventajas y desventajas del plan de sucesión para la retención de los empleados en una firma de auditoria

Ventajas del plan de sucesión

- Reducción del estrés de los colaboradores, esto es porque si una persona tiene quien lo pueda cubrir en caso de permisos, licencias u otras ausencias, la persona estará más tranquila y relajada, sin embargo si no tiene quien le cubra, evita ausentarse y descuida la salud, inclusive si se presenta una emergencia se ausenta con la preocupación de sus funciones de trabajo.
- Un equipo de trabajo dispuesto a sacrificarse por los demás y sobre todo por los resultados de la empresa.
- Reducción de la rotación de empleados
- Enfoque en resultados y en el logro de la misión y la visión de la empresa
- Empoderamiento de los empleados, los mismos estarán más enfocados en crecer y conocer las funciones de trabajo de su puesto de trabajo y otras posiciones que quisiera alcanzar.
- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.

- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Desventajas de un plan de sucesión

El mayor inconveniente para la planificación de la sucesión es que en algunos casos puede ser un desperdicio de recursos. Si la contingencia que planean es poco probable que suceda, los recursos utilizados para hacer el plan podrían ser mejor cambiando de puesto en otros lugares. Del mismo modo, los planes desarrollados no pueden permanecer viables. Como pasa el tiempo, el plan podría ser anticuado, obligando a la dedicación de más recursos para mantenerla vigente. (ircservices, 2016)

Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planear, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presenta en el entorno de nuestras organizaciones.

El tiempo con el que disponen los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

Designar a la persona equivocada puede conllevar una serie de problemas que resultan en pobres resultados de la empresa y rotación de personal que es lo que se busca evitar.

Participar en la planificación de la sucesión cuando el negocio es inmaduro puede llevar a conclusiones erróneas acerca de las necesidades de liderazgo. Un proceso de planificación de la sucesión mal realizada dará lugar a malas decisiones, falta de armonía y rendimiento en la empresa.

La empresa puede quedar fuera del control del titular, muchas veces sin que los sucesores estén bien preparados para dirigirla.

Pueden surgir expectativas y exigencias de herederos que hasta el momento no figuraban en la empresa y ahora reclaman un espacio ganado jurídicamente por la herencia pero sin aptitudes empresarias.

Aumenta la posibilidad de que los herederos sin interés en la empresa, exijan su parte patrimonial y esto debilite o haga desaparecer la empresa por venta necesaria de acciones o cuotas sociales, o liquidación de bienes.

Aumenta la posibilidad de que la empresa no quede bajo el control de la familia lo cual rompería la continuidad de la empresa familiar

CONCLUSIONES

La implementación del modelo y plan de sucesión conllevará a una reducción de personal muy significativa, y esto es porque los colaboradores se sentirán parte de la empresa, se empoderan más de sus funciones de trabajo porque saben que en algún momento los tomarán en cuenta para ocupar posiciones importantes dentro de la organización, no obstante a esto la empresa con este nuevo plan la empresa garantiza que sus procesos no sean detenidos por la falta de personal.

En las empresas de servicios donde el principal capital de la organización es el capital humano, es muy recurrente que si un personal clave falte o no pueda estar presente, independientemente de todos los procedimientos que existan puede que alguna operación se detenga, por tal razón un plan de sucesión le permitirá a la entidad no depender del todo de una persona como tal, sino que existan otros que puedan sustituirlos en cualquier momento.

Las investigaciones señalan que un buen aporte a la solución de la situación que se está presentando en las firmas de auditoría, es en primer lugar conseguir el personal idóneo para cada posición y una vez la persona sea parte del equipo, que se sienta a gusto con la cultura de la empresa y con el ambiente laboral y las retribuciones que percibe de acuerdo a las funciones de trabajo.

Hoy en día hay una gran competencia de las organizaciones en busca de atraer al talento humano más valioso y esto es porque se ha demostrado que en la proporción del éxito y el valor agregado que poseen los integrantes de una organización, así mismo dependerá que se logre la misión de la misma. No obstante también dependerá el grado de motivación y empoderamiento que posea el personal con la finalidad de lograr los objetivos de la misma.

Para que un colaborador permanezca en una empresa lo primordial es que sus objetivos converjan directamente con los de la esta, de aquí partimos entonces a ir cotejando otros parámetros que inciden directamente en la motivación de la persona como son: el espacio de trabajo, clima laboral, remuneraciones,

Es importante tener en cuenta que una de las razones de la desintegración de las empresas es la falta de planeación para la sucesión, sobre todo en las empresas familiares. Depende de los fundadores o líderes hacer lo posible por que la empresa trascienda, si es el caso, a las siguientes generaciones, y que lo haga con éxito.

RECOMENDACIONES

Identificar en primer lugar cuales son los objetivos que persigue la empresa y luego verificar cuales son aquellos empleados que están dispuestos a trabajar para lograrlos, de ahí partir entonces a tomar la decisión de cuales puestos de trabajos necesitan ser tomados en consideración para el plan de sucesión.

Una recomendación muy factible seria no solo concentrarse en crear un plan de sucesión, sino también crear planes de carrera para lograr un nivel más alto de retención de personal, pues en este momento la empresa se encuentra sin un plan que las personas puedan decir, este es el lugar en el que me voy a quedar a desarrollarme, sino más bien que cuando los colaboradores tienen cierto grado de conocimientos y experiencias deciden gestionar otros empleos que le ofrezcan mejor calidad de vida.

Valorar el personal valioso que posee en este momento, realizar un estudio de mercado para corroborar las remuneraciones pagadas por el trabajo realizado y por la preparación y el know how del talento humano, considerar el tipo de personal que requiere para sus labores y de ahí partir a negociar una propuesta atractiva para los empleados.

Tomar en consideración que la motivación no siempre es financiera y monetaria, es decir, si bien es cierto que el dinero es lo que mueve la gente, el dinero no lo es todo en la vida, una gran proporción del personal estaría muy feliz de recibir recompensas por trabajos realizados, horas libres con disfrute de sueldo, más flexibilidad con los horarios y altas tandas de trabajo, así como también sentirse parte de la organización al momento de tomar las decisiones, ya que no es lo mismo exigirle a una persona que cumpla con una nueva política, si este empleado no está de acuerdo o no sabe porque tomaron la decisión. Muchas veces es más factible empoderar primero a los colaboradores

a sentirse que están en un relación de ganar-ganar y saber que si a la empresa no le va bien a ellos tampoco les ira, sin embargo también tener pendiente que si la empresa crece el crecimiento del personal será automático.

Evaluar el talento humano valioso antes de salir a la calle a buscar personal externo, ya que muchas veces esas personas llegan y aunque tienen conocimientos generales, los que son parte de la empresa tienen el entendimiento del negocio que es la parte más difícil y las personas no se sienten valoradas cuando no se les toma en cuenta para este tipo de posiciones que se presentan y peor aún, cuando si están preparadas y son un personal competitivo, dispuesto a pagar el precio que demande ese puesto de trabajo.

El consejo de administración o el responsable de ejecutar y dar seguimiento al plan de sucesión deben entender que es un tema de suma importancia que requiere de la atención necesaria.

Debe ser elaborado como un plan independiente en donde no estén involucradas las personas sujetas al cambio.

Considerar que un negocio inmaduro puede no ser capaz o tener suficiente información para desarrollar un plan de sucesión eficaz. Tal vez sea mejor esperar unos años hasta que la empresa este lo suficientemente madura como para implementar un plan con eficiencia y que de buenos resultados.

Para prevenir la resistencia al cambio, las personas involucradas en el proceso deben tener las habilidades de liderazgo y la influencia necesarias en el proceso de toma de decisiones.

La contratación de un sucesor inadecuado no optimizará el futuro de la empresa, perdiendo la oportunidad de contratar a un mejor sucesor y de igual manera esto puede ocasionar consecuencias negativas a la misma, especialmente si van a trabajar para un competidor.

Debe existir una estrategia de comunicación con el fin de dar al proceso la objetividad necesaria

Especialmente en el caso de empresas familiares en las que los involucrados en el cambio puedan estar involucrados también en el proceso de planeación, esta situación no es recomendable.

El consejo de administración o la persona responsable de ejecutar esta estrategia debe tener el apoyo de personal o instituciones con experiencia que puedan dar asesoría sobre las buenas prácticas en el tema de sucesión.

Dentro del plan de sucesión debe existir un procedimiento a seguir en el caso de emergencias o eventos inesperados, de esta manera se puede garantizar una transición ordenada y transparente que asegure la estabilidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur, M. B. (1994). *Human Resource Strategies*.
- Asociación Española de la Economía Digital. (2013). *Libro blanco del comercio electrónico : guía práctica del comercio electrónico para Pymes*. Madrid, España: Asociación Española de la Economía Digital.
- Ballesteros, J. S. (2014). *La Retención del Talento Humano, una Estrategia en la Economía del Conocimiento*. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12637/1/LA%20RETENCI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO,%20UNA%20ESTRATEGIA%20EN%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20DEL%20CONOCIMIENTO..pdf>
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica*. Porlamar.
- Boudreau, M. &. (1994).
- Butler&Waldroop. (2000). (Wadroop, Ed.)
- Capelli, Fernández Araos, Butler, & Waldroop. (2005).
- Chen. (2009). *The Role of Intellectual Capital in Knowledge Transfer*. IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING.
- Chiavenato, I. (1998). Retrieved junio 6, 2016, from [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Chiavenato, I. (1999, Noviembre). Retrieved Junio 6, 2016, from <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Cuesta. (1990).
- Davis, W. B. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta Edición.
- Deloitte. (2016). *Deloitte*. Retrieved from Tendencias Globles en Capital Humano 2016: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Deloitte-Tendencias-de-Capital-Humano-2016-esp.pdf>
- E-Conomic. (2014). <http://www.e-conomic.es>. Retrieved from <http://www.e-conomic.es>: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>

- Enumet.net*. (2016, 11 05). Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/Seleccion%20y%20su%20influencia%20en%20la%20Rotacion%20de%20personal%20antecedentes.htm>
- Escarnida, P. (1988).
- Escuela de Organización Industrial*. (2013). Retrieved from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>
- Friego. (2007).
- García Santillán Arturo, E. N. (2008). *El capital humano en las organizaciones*.
- Historia del talento humano*. (2012, 03 23). Retrieved from <http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/2012/03/historia-del-talento-humano.html>
- Historia del Talento Humano*. (2016, 11 26). Retrieved from <http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/2012/03/historia-del-talento-humano.html>
- Huselid, M. A. (1995). *Human Resource Management Systems*.
- ircservices*. (2016). Retrieved from http://www.ircservices.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-de-la-sucesion_onJEbqra/
- Laham. (2002).
- Locke. (1976).
- Losrecursoshumanos.com. (2014, 12 9). Rotación del personal. *Rotación del personal*, p. Losrecursoshumanos.com.
- Lourdes, J. d. (2013-2014).
- Minube. (2013). *Libro Blanco de los Viajes Sociales: Como Internet y el protagonismo de los viajeros han revolucionado el sector turístico*. Madrid, España: Minube.
- Newstrom. (2007).
- Pinterest. (2014). *www.pinterest.com*. Retrieved from [pinterest.com: https://about.pinterest.com/es](https://about.pinterest.com/es)
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). *Diccionario de la RAE*. Retrieved julio mes, 2016, from <http://dle.rae.es/>

Ross. (1979). In Zander.

Sanchez, F. (2010). *8 Claves para retener el talento humano*. Retrieved from

America economia:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-pararetener-el-talento-humano>

Schultz. (2000).

Simón, M. &. (1977).

Sinart. (2016, 11 25). Retrieved from

<http://www.sinart.go.cr/Descargas/PLAN%20DE%20SUCESI%C3%93N.pdf>

Villegas, F. J. (2011). *Análisis de las practicas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*.

Manizales, Colombia.

WordPress. (2014). *www.wordpress.com*. Retrieved from wordpress.com:

<https://es.wordpress.com/about/>