

# PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN KERAMESA.

Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.



**Presentado por:** Néstor Torres Asensio - 20903096Y

**Dirigido por:** Miguel Ángel Nadal

Castellón, domingo día 22 de Mayo del curso 2021/2022

## **Resumen.**

La rotación de personal, la inestabilidad en el mercado laboral, el estancamiento en el crecimiento de las empresas hoy en día, la incertidumbre hacia el futuro, la fuga de talento... Estos son problemas que están presentes en el día a día de las organizaciones, y se han hecho muchos más notables tras los acontecimientos que están sucediendo en la actualidad. Las organizaciones deben tener en cuenta todos estos factores, junto con los factores socio - culturales que las rodean, siendo un hecho que en la próxima década se jubilarán una gran cantidad de trabajadores y trabajadoras pertenecientes a todos los sectores. Reemplazar a numerosos trabajadores en sus puestos de trabajo no es una tarea fácil y puede suponer la desaparición de estas empresas, especialmente, en una época de crisis de recursos y escasez de talento. Por todo ello, la organización KERAMESA se ha percatado de la importancia de diseñar e implementar un plan de sucesión empresarial cuanto antes, con el fin de asegurarse la continuidad y la competitividad en el mundo laboral. Con este objetivo presente, KERAMESA ha contratado a un consultor externo para llevar a cabo dicha propuesta de plan de sucesión empresarial, en concreto, un plan de sucesión empresarial basado en competencias, los cuales han demostrado su eficacia en la actualidad.

Palabras clave: Organización, plan de sucesión, competencias.

## **Abstract.**

Staff turnover, instability in the labor market, stagnation in the growth of companies today, uncertainty about the future, talent drain... These are problems that are present in the day to day life of organizations, and have become much more noticeable after the events that are happening today. Organizations must take into account all these factors, together with the socio-cultural factors that surround them, being a fact that in the next decade a large number of workers from all sectors will retire. Replacing many workers in their jobs is not an easy task and can mean the disappearance of these companies, especially in a time of crisis of resources and talent shortage. For all these reasons, the KERAMESA organization has realized the importance of designing and implementing a business succession plan as soon as possible, in order to ensure continuity and competitiveness in the world of work. With this objective in mind, KERAMESA has hired an external consultant to carry out such a business succession plan proposal, specifically, a competency-based business succession plan, which has proven to be effective today.

Key words: Organization, succession plan, competencies.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Jaume I y a Susana Llorens por ofrecerme la oportunidad de formarme en este maravilloso ámbito que es la psicología de las organizaciones, el trabajo y los recursos humanos.

A mi tutor, Miguel Ángel Nadal Martínez, quien con su apoyo, constancia e interés me ha ayudado en todo el proceso de la realización del presente trabajo.

A mi madre que siempre me alentó a seguir estudiando y me insistió en apuntarme a este máster.

A mi padre y hermanos por apoyarme en todo momento.

A Inma Enguidanos por ayudarme y guiarme cuando estoy un poco perdido.

A Julio Cozar por facilitarme información necesaria para la realización del trabajo.

Y a mis compañeros y amigos por hacerme la vida más amena.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.</b>  | <b>4</b>  |
| 1.2. Descripción de la empresa.  | 8         |
| 1.3. Justificación.  | 10        |
| <b>2. OBJETIVOS.</b>   | <b>11</b> |
| <b>3. METODOLOGÍA.</b>   | <b>11</b> |
| 3.1. Análisis de brechas.  | 17        |
| 3.2. Calendarización.  | 21        |
| <b>4. PRESUPUESTO.</b>   | <b>22</b> |
| <b>5. RESULTADOS ESPERADOS.</b>  | <b>22</b> |
| <b>6. CONCLUSIONES.</b>  | <b>22</b> |
| 6.1. Valoración de las competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.                       | 23        |
| 6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM. | 26        |
| <b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>  | <b>27</b> |
| <b>8. ANEXOS.</b>  | <b>29</b> |

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En la última década, el desarrollo y el crecimiento de las empresas ha aumentado enormemente, con todo lo que esto conlleva. En las organizaciones trabajan cientos o miles de personas, incluso millones si hablamos a nivel global. Estas cifras ponen de manifiesto lo importante y relevante que es conseguir una buena gestión de los trabajadores y trabajadoras por parte de la empresa.

Por otro lado, las personas no se mantienen siempre estables en la misma empresa, pueden estar de baja por algún motivo, pueden jubilarse, pueden ser despedidas o pueden simplemente, dejar de trabajar en la organización por sus propios motivos, entre otras causas. Esto no es nuevo, y las organizaciones lo tienen que tener en cuenta, sobre todo, los profesionales de recursos humanos. Es su deber junto con la dirección de la empresa, abordar una estrategia para afrontar estas situaciones y asegurar la continuidad y estabilidad de la empresa en el mercado laboral, así como adaptarse.

El objetivo del presente trabajo se contextualiza dentro del departamento de recursos humanos. Es relevante primero explicar lo que implica la administración del talento humano en las organizaciones. Se puede definir a esta como una disciplina o como un proceso (Moscoso, 2007).

En la presente propuesta se utilizará como base la administración del talento humano como un proceso, es decir, comprendiendo las funciones y actividades que los profesionales de recursos humanos deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En definitiva, la gestión de los recursos humanos para proporcionar las capacidades requeridas por la organización, así como el desarrollo de habilidades y aptitudes por parte del trabajador para ser más eficiente en el entorno laboral.

Un sistema de gestión de recursos humanos, es un conjunto organizado de elementos que interactúan para generar un entorno profesional que detecte, atraiga, seleccione, retenga y desarrolle a aquellos trabajadores con el potencial necesario para la organización. Este está formado por tres subsistemas: subsistema de vinculación, subsistema de desempeño y subsistema de desarrollo (se pueden ver más ampliados en el anexo 1).

La evolución de los modelos de dirección se han caracterizado por un cambio en la concepción del personal, dejando este de ser un coste, para entenderse como una inversión , además, se ha cambiado a un punto de vista más estratégico donde el capital humano

desempeña el papel más esencial dentro de la organización. Las competencias se entienden como características del trabajador que se pueden cuantificar y son demostrables. Es la diferencia entre ser un empleado medio a uno sobresaliente. Se podría decir que son los conocimientos y las cualidades profesionales necesarios para que un empleado alcance el mayor éxito en el desempeño de sus tareas y funciones. El dominio de estos comportamientos hace a los trabajadores más eficaces (Rebollo y Reyes, 1996:203). Son características subyacentes a la persona (Boyatzis, 1982:28).

Respecto a la sucesión, el concepto se define como el proceso que busca identificar, monitorear y desarrollar a los trabajadores con un alto desempeño (alto potencial) para formarlos como sucesores (González, 2005), buscando la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo y afianzando el negocio.

Según el diccionario la palabra sucesión significa entre otras cosas: "entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra" y "prosecución o continuación ordenada de personas, cosas o sucesos." Esto es lo que se entiende por plan de sucesión: continuación ordenada y planificada de un trabajador en lugar de otro, con iguales o superiores capacidades. Este concepto, se suele confundir con los llamados planes de carrera, incluso en ocasiones se les posiciona como sinónimos, cuando son cosas distintas.

La principal diferencia entre un plan de sucesión y un plan de carrera es que los planes de carrera suelen ser más rígidos y lineales desde el inicio, sin embargo, los planes de sucesión son más dinámicos y se basan más en competencias desarrolladas o potenciales del empleado. Además, los planes de sucesión suelen ser más exigentes, debido a que como ya hemos comentado, se trata de asegurar puestos críticos de la empresa. Para ser un buen candidato se tiene que ser considerado como potencial por el predecesor, así como demostrar de manera palpable en la organización las cualidades y competencias necesarias. Los planes de carrera, siguen una programación más lineal y rígida, previniendo el crecimiento y desarrollo profesional del empleado, basado en años de permanencia en un cargo. Por otro lado, los planes de sucesión parten principalmente de las competencias desarrolladas o con potencial del individuo y se comparan con las que deberían poseer el candidato idílico. La brecha que más se aproxime convierte a ese individuo en el trabajador más potencial para la sucesión de esa vacante, independientemente del tiempo que lleve en la empresa. Los planes de sucesión son mucho más exigentes, debido a que estos demandan un mayor desarrollo de talento individual y puesta en práctica del mismo. Es decir, para que un candidato sea considerado como potencial sucesor, es necesario que el individuo agregue valor a la organización, de manera efectiva, medible y palpable. No solo

tiene que conocer, además tiene que aplicar ese conocimiento e influir en la empresa positivamente (Socorro, 2004).

Los planes de sucesión y los planes de carrera son herramientas distintas , pero ambas tienen algo en común; buscan desarrollar a los empleados tanto personal, como laboralmente, lo que finalmente se traduce en un desarrollo personal, laboral y social. Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones que presentan un alto grado de madurez, reflejada en los procesos y la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alineado con la estrategia de la empresa (Moscoso, 2007). Son elementos clave para el desarrollo de la empresa y muy necesarios para una buena adaptación al negocio, para reorientar y reestructurar a la empresa si es necesario, incluso para descentralizar el “poder” de un alto ejecutivo, por ejemplo.

Los verdaderos planes de sucesión se orientan primordialmente a la búsqueda de talento y a la manera en que este talento es distribuido en la empresa mediante los mapas de competencias. Estos planes de sucesión son el resultado de acciones de desarrollo dirigidas a cerrar brechas que estiman el potencial de cada posible sucesor, en función del puesto clave a ocupar.

En definitiva, todo plan de sucesión comprende determinar las competencias necesarias para el puesto clave, con el fin de determinar al mejor sucesor de los candidatos con potencial y para desarrollar en ellos las competencias necesarias con el objetivo de lograr una buena adaptación al puesto en concreto (Moscoso, 2007).

El modelo de competencias en el cual se basa el plan de sucesión debe estar implementado en el personal. Debe permitir a la organización elaborar perfiles de competencias de sus empleados, para evaluar correctamente a los futuros sucesores de puestos críticos.

Por ejemplo, digamos que en nuestra empresa, tenemos varios puestos críticos o de elevada responsabilidad. Dos empleados que ocupan dichos puestos están cerca de alcanzar la edad de jubilación, por lo que la empresa deberá asegurar que estos dos puestos de trabajo de elevada responsabilidad sean cubiertos de la manera más efectiva, cuando estos dos empleados ya no formen parte de la empresa. Conseguir que estos dos empleados sean sustituidos por otros dos que cumplan con las exigencias del puesto no es algo sencillo, por lo que la empresa tiene que tener muy claro y presente la necesidad de implementar un plan de actuación para hacer frente a esta necesidad y entender que no es un proceso puntual, sino constante.

Gracias a los planes de sucesión, habrá otra persona esperando a ocupar dicho puesto cuando ese alto ejecutivo se jubile o abandone la empresa. Los planes de sucesión garantizan la supervivencia de los puestos claves de la empresa y buscan detectar, desarrollar y preparar a los mejores o a los más competentes en este ámbito para cuando los directivos o los empleados de esos puestos abandonen su cargo en la empresa.

Los planes de sucesión tienen varios beneficios claramente latentes:

1. Fortalecen la estrategia de negocio empresarial.
2. Gestiona y preserva mejor los recursos.
3. Aprovecha mejor las inversiones en recursos.
4. Es una estrategia de marketing interno y motiva e impacta en el clima laboral de la empresa.
5. Muestra a la organización más sólida y atractiva para trabajar.

En definitiva, los planes de sucesión son procesos o prácticas llevadas a cabo por las organizaciones y que es producto de la integración de las políticas de recursos humanos (selección, evaluación y formación) cuyo objetivo es llevar a cabo este proceso es detectar el talento humano dentro de la organización, potenciarlo y evaluarlo periódicamente, con el fin de garantizar que los mejores estén preparados para asumir los cargos de mayor responsabilidad dentro de la empresa, es decir, que sean capaces de relevar a su antecesor en todas las funciones y responsabilidades que exija el cargo. Para que este sistema funcione es imprescindible y muy importante la detección del talento y su posterior desarrollo y preparación. Esto garantiza la continuidad y por tanto, el bienestar de la empresa.

Respecto a las competencias, algunos autores las denominan KASH (knowledge, attitude, skills and habits), haciendo referencia a que son el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y hábitos. Según David McClelland las competencias son las características personales necesarias para desempeñar una actividad de la manera más eficaz para lograr los resultados esperados. Es decir, las competencias son todas aquellas cualidades, conocimientos, actitudes y habilidades que permiten al empleado desempeñarse de una manera superior al promedio en cualquier puesto de trabajo que pueda ser medido (McClelland, 1987)



Este planteamiento es la base de la gestión de los recursos humanos por competencias y por consiguiente, supone que el modelo de gestión incide en la conducta, en el desempeño en el trabajo, en el compromiso y en las actitudes respecto a la organización.

Este modelo de gestión concibe a las personas como los principales actores de la consecución de objetivos estratégicos en la organización.

Al hablar de las competencias, y sobre todo de su evaluación, es conveniente recordar que el término en el sentido que lo utilizamos hoy, tiene su origen en una crítica con los tests psicométricos formulada por McClelland, en un famoso artículo que contraponía inteligencia a competencias reflejando una tendencia crítica que estuvo bastante de moda décadas atrás: “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida; 2. A menudo están sesgadas contra las minorías, mujeres y las personas de niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973).

El término competencia ha sido definido por la organización internacional del trabajo (OIT) como la capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un puesto determinado. Otra definición de competencia nos la aporta Boyatzis (1982), uno de los pioneros y principales teóricos en este campo. Define competencia como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. Claude Levy - Leboyer (2003) , otro personaje destacable, define competencias como lo adquirido mediante experiencia profesional y no achacable a títulos formativos.

En este documento se va a desarrollar una propuesta de plan de sucesión empresarial basado en competencias en la organización KERAMESA llevada a cabo por un consultor externo.

## ***1.2. Descripción de la empresa.***

KERAMESA GRUPO es una organización industrial del sector cerámico. Se dedica al diseño y fabricación de una amplia gama de productos cerámicos y pavimentos. Se ubica en la provincia de Castellón en España, concretamente en la localidad de Onda. Cuenta con muchos años de experiencia en el sector, además realiza exportaciones internacionales debido a los numerosas empresas extranjeras que tienen como clientes. KERAMESA es

una organización madura, dinámica y comprometida con sus trabajadores y así se refleja en sus valores y cultura general de la empresa. Es una de las empresas referentes en el sector. KERAMESA se constituyó en 1942 y su fundador fue Ken Ramesa. El objetivo de esta empresa siempre ha seguido la misma línea desde sus inicios, satisfacer las demandas de productos cerámicos de la zona con una alta calidad. La compañía actualmente, es referente en el sector debido a la calidad de sus productos y a la buena gestión de sus trabajadores y trabajadoras.

KERAMESA busca ser una organización referente e innovadora, continuamente adaptada al mercado y a la sociedad, así como satisfacer las necesidades de sus clientes. Por otro lado, busca desarrollarse con respeto al medioambiente, alineada con las nuevas leyes, éticas, tecnologías y energéticas.

A pesar de llevar más de 70 años en el mercado, actualmente sigue creciendo y expandiéndose. Para la organización es muy importante seguir con este desarrollo sostenible por ello se ha tomado la decisión de establecer un plan de sucesión empresarial, que les permita continuar con dicha expansión. Esta decisión se ha hecho mucho más notoria y relevante con la llegada del Covid - 19, quien ha dejado de manifiesto la importancia y la necesidad de establecer dicho plan de sucesión.

KERAMESA está organizada de manera clara. Cuenta con un manual de organización, donde vienen reflejados el organigrama, la misión, la visión y los valores empresariales, así como las funciones, demandas y responsabilidades de cada puesto o las dificultades que se pueden presentar. Además tiene incorporados numerosos protocolos como por ejemplo de onboarding, de adquisición, de comunicación interna, de acoso o mobbing, de visita, de o conducta entre otros. Se pretende que haya un buen sistema de comunicación entre puestos, fomentando el trabajo en equipo, creando un sistema de responsabilidad y propiedad colectiva, siendo transparentes, y sobre todo, celebrando los éxitos en conjunto, así como una correcta toma de decisiones basada en el análisis de las alternativas y el trabajo en equipo, que promuevan la consecución de objetivos organizacionales.

A continuación se presenta el organigrama.



### 1.3. Justificación.

KERAMESA lleva años emprendiendo proyectos para adaptarse, mejorar y desarrollarse al mercado actual, por ello, desde 2019 buscan implementar un modelo de competencias. Con este propósito, y debido a la cercanía de la jubilación forzosa por parte del jefe de producción, se ha contratado a un consultor externo para que lleve a cabo el diseño y la implementación del modelo. KERAMESA en un primer momento, busca asegurar el puesto crítico de jefe de producción mediante esta propuesta de plan de sucesión, y si tiene éxito, seguir implementando dicho plan en los demás puestos.

Los modelos de competencias, utilizados como base para la estructuración de planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos, necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro (Dalziel, M.M. Cubeiro, J.C. Fernández, 2000).

Los planes de sucesión parten de las competencias desarrolladas o potenciales del individuo y se comparan con las que deberían poseer el candidato perfecto. A este proceso de comparación lo denominamos análisis de brechas. La brecha más corta (es decir, la que más se aproximen las puntuaciones obtenidas en el cuestionario por el candidato a las puntuaciones “perfectas” definidas por la empresa) convierte a ese individuo en el trabajador con más potencial para la sucesión de esa vacante, independientemente del tiempo que lleve en la empresa (De Sousa, 2003).

Finalmente, haciendo referencia a los planes de sucesión basados en competencias podemos encontrar varios. Este tipo de plan de sucesión se llevó en la empresas como TUCSON, INDUALAMBRE, Coca SA - ENACO, Petróleo del Perú - Operaciones oleoducto,

Netafim - Perú, DUPREE, Indurama - Cuenca, Reaseguros S.A. Rimac Seguros, entre otras.

## **2. OBJETIVOS.**

### Objetivo general.

Diseñar e implementar un plan de sucesión basado en competencias para la empresa KERAMESA cara al puesto de responsable - jefe de producción.

### Objetivos específicos:

- Definir las competencias necesarias para los trabajadores clave de la organización.
- Recomendar sistemas de desarrollo de competencias para los trabajadores clave.

## **3. METODOLOGÍA.**

KERAMESA lleva años emprendiendo proyectos para adaptarse, mejorar y desarrollarse al mercado actual, por ello, desde 2019 buscan implementar un modelo de competencias. Con este propósito, y debido a la cercanía de la jubilación forzosa por parte del jefe de producción, se ha contratado a un consultor externo para que lleve a cabo el diseño y la implementación del modelo. KERAMESA en un primer momento, busca asegurar el puesto crítico de jefe de producción mediante esta propuesta de plan de sucesión, y si tiene éxito, seguir implementando dicho plan en los demás puestos.

El procedimiento a seguir para realizar este plan de sucesión va a seguir un orden claro y lógico. En primer lugar se realizará una reunión con la directiva, con el fin de establecer la dinámica a seguir. En segundo lugar, se entrevistará a los candidatos propuestos por la dirección y se les pedirá que cumplimenten el cuestionario COMPETEA. Siguiendo con el proceso, se llevará a cabo la corrección de dichos cuestionarios y su correspondiente interpretación. Finalmente se redactará un informe explicando el proceso y se expondrán las conclusiones ante el equipo directivo de la organización.

Respecto a la metodología que se va a llevar a cabo para lograr el objetivo del presente trabajo es la llevada a cabo por la consultora "Deloitte & Touche International", la cual ha realizado numerosos estudios e implementaciones de planes de sucesión a nivel mundial.

Esta metodología se basa en seguir tres fases que se concretarán más adelante. Sin embargo, como elemento diferenciador, en la presente propuesta, las competencias utilizadas se basaran en el cuestionario COMPETEA y no en las originales de la metodología Deloitte (competencias organizacionales y técnicas) debido a que ofrece las competencias más relevantes para el ámbito laboral y es un instrumento que cuenta con todas las garantías para poderse aplicar en el ámbito de las competencias laborales.

Estas implementaciones se han desarrollado en empresas grandes, con mucho volumen de trabajadores y por supuesto, en aquellas que presentan una gestión estratégica de los recursos humanos. También hay que señalar, que estas empresas deben tener la madurez necesaria, aplicar los modelos de competencia y poseer una visión estratégica de los recursos humanos. El modelo de competencias es la base para llevar a cabo el plan de sucesión organizacional.

Mediante la evaluación por competencias, se pueden identificar a los empleados con alto desempeño, aquellas con talento para la organización, es decir, las que demuestran un rendimiento superior, aunque no se encuentren desempeñando su labor en puestos críticos para la empresa. Debido a su potencial, son consideradas como personal con talento de carácter estratégico.

Por otro lado, la definición clara de los puestos críticos de la organización es muy importante, siendo este el primer paso para lograr un correcto funcionamiento. Hay que definir bien los puestos críticos, alinearlos con la estrategia de negocio de la empresa y orientarlos al logro de los objetivos, todo esto con enfoque de gestión de los recursos humanos por competencias. Es el primer paso para planificar un adecuado plan de sucesión empresarial.

Una vez definidos los puestos críticos y analizadas las competencias que deben poseer los que ocupen esta posición, y los empleados con potencial, se llevará a cabo un análisis de brechas para determinar qué sucesor es más adecuado. Finalmente se propondrán programas de desarrollo para lograr que los candidatos más potenciales cubran sus áreas de mejora.

Para implementar correctamente este plan de sucesión , la metodología llevada a cabo se divide en tres fases.

### ***Fase 1. Análisis de compatibilidad.***

En esta fase se llevará a cabo un análisis de compatibilidad entre la estrategia utilizada y la estructura organizacional, es decir, si la metodología Deloitte se puede aplicar en KERAMESA y si mediante el Competea podemos obtener las competencias necesarias para elaborar un eficiente plan de sucesión basado en competencias.

KERAMESA es una organización con muchos años de recorrido. Durante este periodo ha ido mejorando poco a poco hasta convertirse en una organización madura, dinámica y comprometida con sus trabajadores. Presenta una gestión de los recursos humanos estratégica, donde se pone el capital humano en el centro. Esto se hace palpable gracias al manual organizacional, donde se recogen la visión, la misión y los valores empresariales, así como todos los procedimientos de actuación necesarios. También se recogen las funciones, demandas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como las dificultades que se pueden encontrar. Además, KERAMESA cuenta con numerosos protocolos ya implementados, como pueden ser el protocolo de onboarding o el protocolo de mobbing entre otros. Finalmente, la organización en su día a día busca fomentar competencias en sus trabajadores como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y eficiente o la capacidad de análisis lo que demuestra su interés por avanzar hacia la excelencia organizacional.

Podemos concretar entonces que KERAMESA, es una organización lo suficientemente madura y con las bases necesarias bien asentadas para poder llevar a cabo un plan de sucesión basado en competencias siguiendo la metodología Deloitte.

Pasando al modelo de competencias, se utilizarán las competencias recogidas en el cuestionario COMPETEA, que es un cuestionario de autoinforme dirigido específicamente a la evaluación de competencias tal como se entienden en el contexto laboral.

El COMPETEA es un cuestionario de 170 elementos que evalúa 20 competencias claves en el ámbito profesional, agrupadas en 5 áreas temáticas, junto con una escala para el control de la sinceridad. Este cuestionario se puede aplicar en apenas 30 minutos. Su construcción se realizó a partir de 290 indicadores que potencialmente reflejan 26 competencias, lo que después de varias fases de análisis se convirtió en el actual COMPETEA. El COMPETEA

destaca por tratarse de una prueba específica diseñada para la medición de competencias. Las competencias como tales son elementos complejos y difíciles de operativizar. Con esto en cuenta y tras varios años de trabajo se depuró la prueba partiendo de un gran número de indicadores, y actualmente cuenta con la garantía suficiente de rigor.

El COMPETEA cuenta con 5 áreas: Área Intrapersonal (autocontrol y estabilidad emocional; confianza y seguridad en sí mismo; y resistencia a la adversidad), área interpersonal (comunicación; establecimiento de relaciones; negociación; influencia; y trabajo en equipo), área de desarrollo de tareas (iniciativa; orientación a resultados; capacidad de análisis; y toma de decisiones), área del entorno (conocimiento de la empresa; visión y anticipación; orientación al cliente; apertura; y identificación con la empresa), finalmente el área gerencial (dirección; liderazgo; y planificación y organización). Además, el cuestionario cuenta con dos escalas más para ofrecer mayores garantías: la innovación y creatividad, y la delegación (para más información acerca de las áreas observe el anexo 2).

Respecto a la fiabilidad, los valores del coeficiente de alfa de Cronbach teniendo en cuenta estas matizaciones son aceptables y permiten una evaluación de calidad de constructos así como las competencias en un tiempo de aplicación ajustado a las demandas actuales. Otro acercamiento fue desde la perspectiva de la Teoría de respuesta al ítem (TRI) la cual permite afinar de forma precisa en qué niveles la prueba resultará más precisa y por tanto, más fiable. Los resultados muestran la máxima precisión cuando el nivel del examinador es de tipo medio, es decir, la gran mayoría de los casos.

Referente a la validez, tenemos 3 grandes tipos: la validez de contenido, la cual se da cuando el test mide los aspectos más relevantes del constructo que se pretende medir; la validez de criterio, esta hace referencia a las relaciones mostradas con un criterio externo como el rendimiento; y por último la validez de constructo, que se alcanza cuando la estructura y el significado del constructo son realmente evaluados por el test. Los resultados muestran que el cuestionario presenta una validez correcta en los 3 tipos

Finalmente, se pueden clasificar los resultados en 4 niveles, dependiendo de la puntuación obtenida en cada área (visualizar el anexo 3 para ampliar información acerca de los niveles).

❖ **Nivel 1**

- 1 - 10: muy bajo.
- 11 - 30: bajo.

- ❖ **Nivel 2**
  - 31 - 50 : medio bajo.
- ❖ **Nivel 3**
  - 51 - 69: medio alto.
- ❖ **Nivel 4**
  - 70 - 89: alto.
  - 90 - 99: muy alto.

Para concluir, se observa que el cuestionario COMPETEA presenta todas las garantías teóricas y estadísticas. Es un cuestionario de rápida aplicación que recoge gran cantidad de competencias relevantes del mundo laboral. Perfecto para una propuesta de plan de sucesión basado en competencias y compatible con KERAMESA.

### ***Fase 2. Análisis de los puestos críticos para la empresa.***

Gracias al trabajo conjunto de los jefes y responsables, junto con los profesionales de recursos humanos se identificaron que competencias busca la organización en sus trabajadores, basándose en que competencias son más relevantes para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo eficientemente. Además se acordaron los niveles de demostración para cada competencia. Estos constituyen la base para establecer los perfiles ideales basados en competencias para cada puesto de la organización, atendiendo a sus características en concreto.

Como se ha comentado, es imprescindible la identificación de las posiciones críticas de la organización. Se entiende como puesto crítico el cargo que tiene como responsabilidad la ejecución de actividades de elevado valor para la organización, y que, mediante sus funciones, contribuye enormemente al cumplimiento de la estrategia y a la consecución de objetivos organizacionales. Se trata de una posición clave. generalmente de dirección. Sin embargo pueden existir posiciones en niveles más inferiores de la estructura empresarial, que debido a la naturaleza de sus funciones o responsabilidades es considerable incluir en el proyecto de sucesión.

En el presente trabajo, se pondrá el foco en una posición directiva, ya que actualmente KERAMESA, sólo está preocupada en garantizar la sucesión del puesto de responsable - jefe de producción, ya que está cerca de la edad de jubilación forzosa. No obstante, si los resultados son buenos, KERAMESA quiere ampliar y seguir desarrollando rigurosamente su plan de sucesión para estar lo mejor preparada posible como organización.



Así pues, el puesto crítico que se han definido en el plan de sucesión es:

- ★ Responsable - Jefe de producción.

Una vez definido el puesto clave que se va a tener en cuenta para el plan de sucesión. Se va a proceder a describir las funciones esenciales del cargo, a partir de las cuales se definieron las puntuaciones ideales de las competencias.

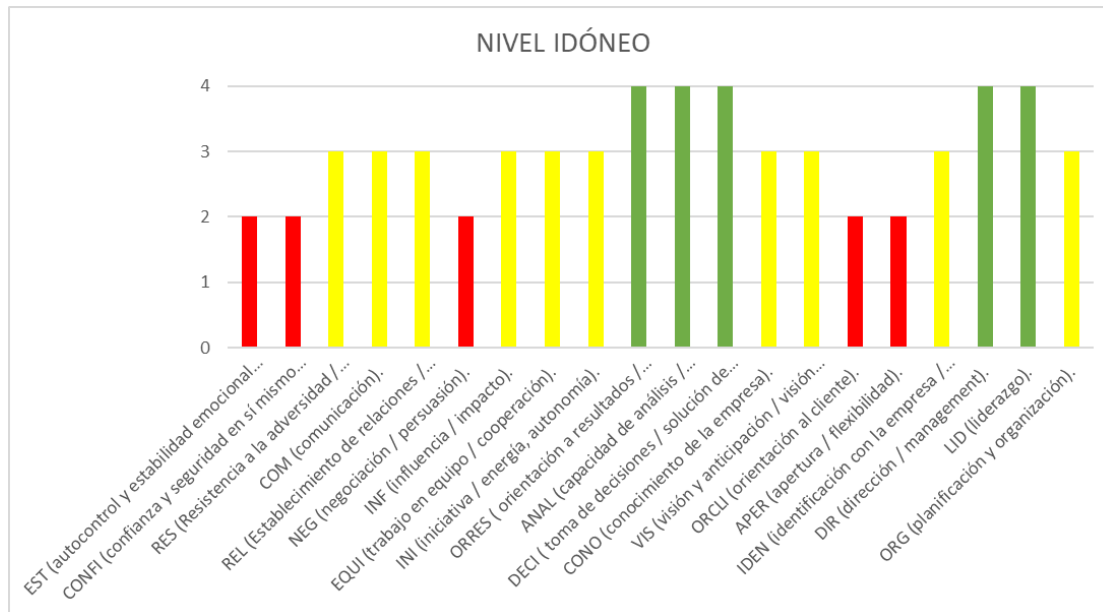
### ***Puesto crítico: Jefe de producción.***

#### ***Funciones:***

1. Controlar y planificar la producción de la planta, coordinando de la manera más óptima los recursos disponibles.
2. Asegurar que el nivel de productividad se cumpla, así como optimizar los procesos de costos y calidad.
3. Asegurar el correcto estado y buen funcionamiento de las instalaciones de la planta y áreas comunes.
4. Asegurar la seguridad en la industria y hacer cumplir las normas y reglamentos.
5. Controlar los procesos para garantizar la calidad del producto.
6. Mantener personal altamente capacitado y comprometido. Motivarlos siempre para mejorar.
7. Definir y llevar a cabo acciones correctivas de ser necesarias.
8. Supervisar y autorizar compras solicitadas.
9. Definir las necesidades y materiales necesarios para la correcta producción.

### ***Fase 3. Competencias relevantes para la organización.***

A través del trabajo conjunto de los jefes, responsables, y el consultor externo, se identificaron cuales son las competencias que KERAMESA quiere en sus empleados, es decir, se definieron aquellas que son más relevantes para cada puesto, partiendo de las funciones a desempeñar. Además se acordaron puntuaciones idóneas para cada competencia, siendo esto relevante ya que las puntuaciones obtenidas en el cuestionario Competea para cada competencia van de 1 a 4, como se ha comentado anteriormente.

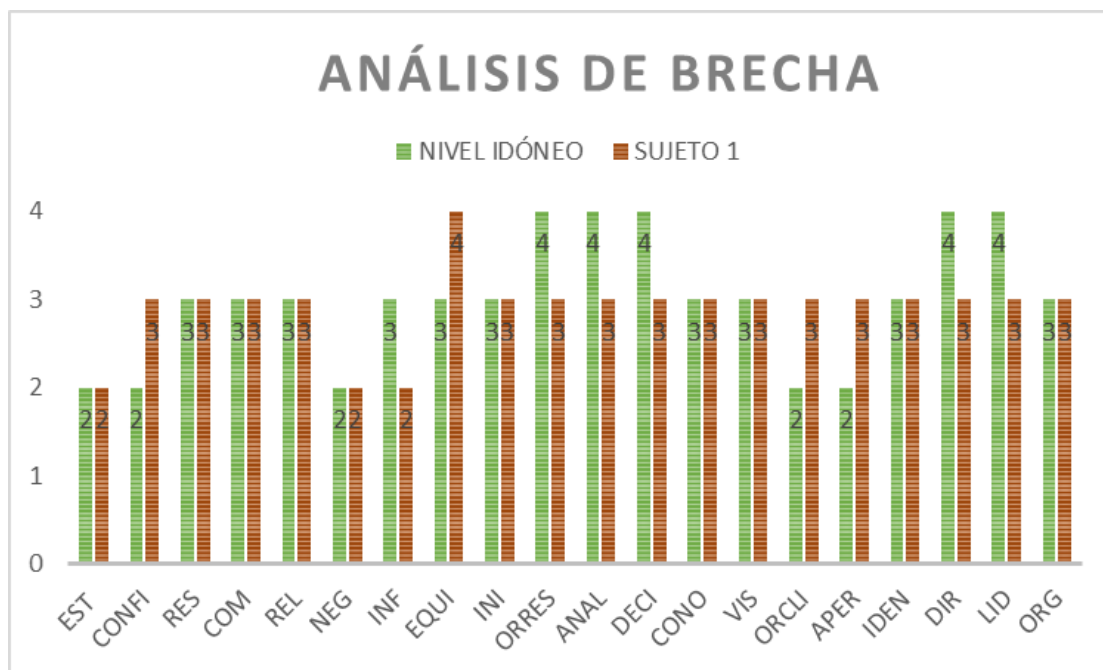


Así pues, se definieron para el puesto de jefe de producción, qué competencias se deben poseer en un nivel **alto**, en un nivel **medio - alto**, y en un **nivel medio - bajo**. Siendo relevantes por encima de las demás la orientación a los resultados, la capacidad de análisis, la toma de decisiones, la dirección y el liderazgo.

### 3.1. Análisis de brechas.

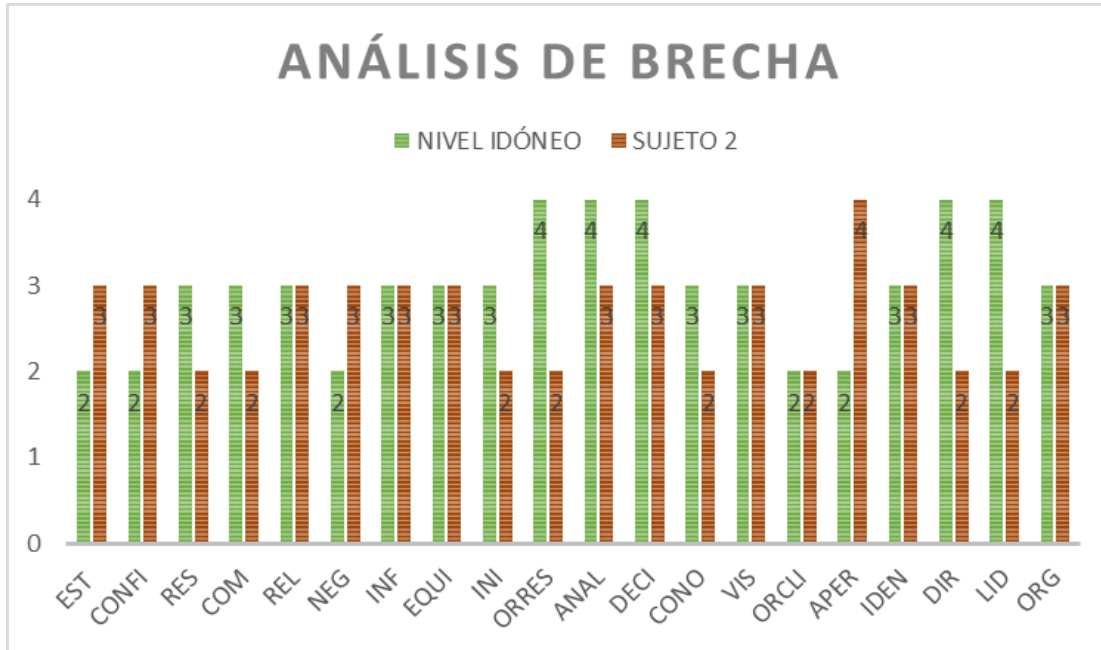
Una vez expuestas las competencias idóneas que debería poseer el candidato para desempeñar el puesto de jefe de producción adecuadamente, se va a llevar a cabo una comparativa entre las competencias que poseen los candidatos propuestos por la dirección y las competencias idóneas que deberían poseer.

#### Candidato 1: J.C.M.



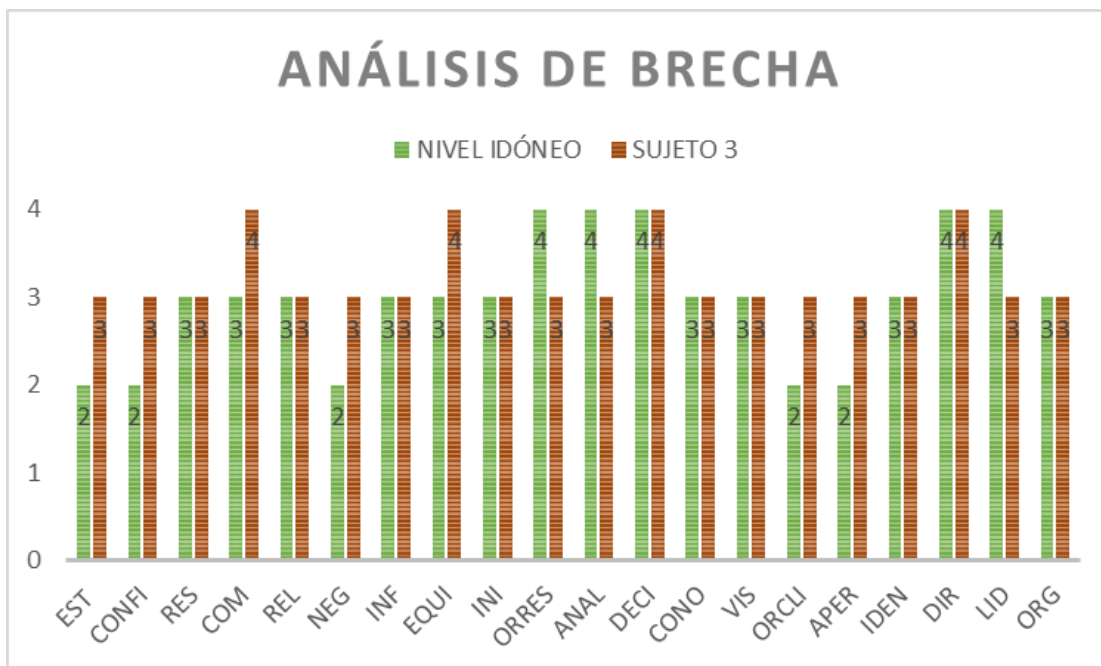
El candidato número 1 no cumple el nivel requerido en las siguientes competencias: influencia, orientación a resultados, capacidad de análisis, toma de decisiones, dirección y liderazgo.

Candidato 2 : P.R.C.



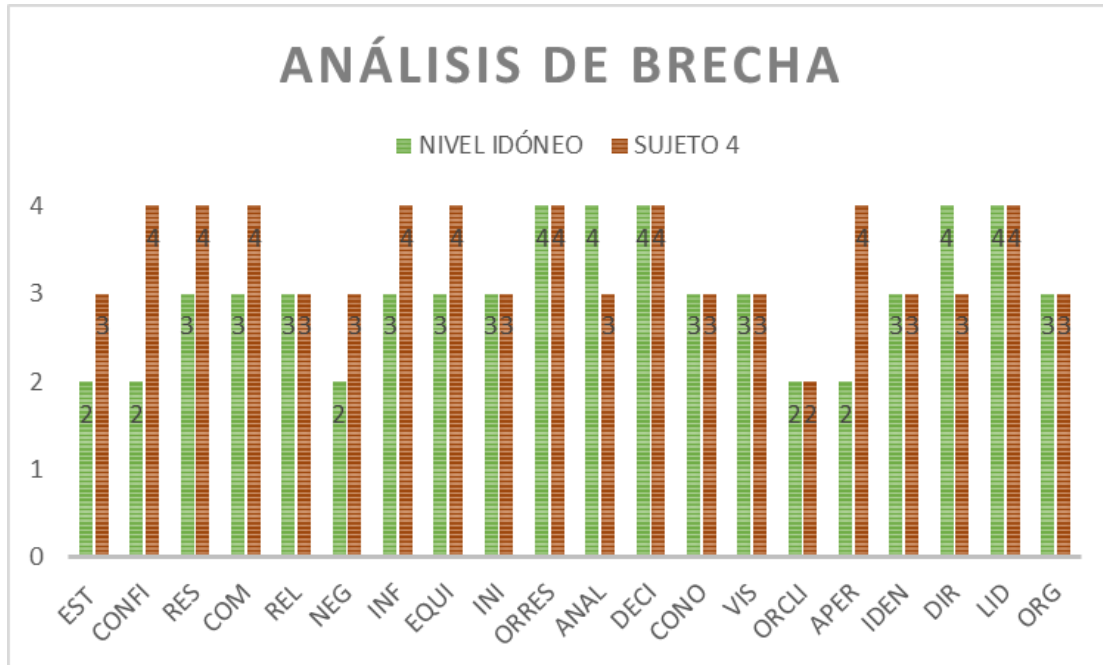
El candidato 2 no cumple el nivel requerido en las siguientes competencias: resistencia a la adversidad, comunicación, iniciativa, orientación a los resultados, capacidad de análisis, toma de decisiones, conocimiento de la empresa, dirección y liderazgo.

Candidata 3: M.F.S.



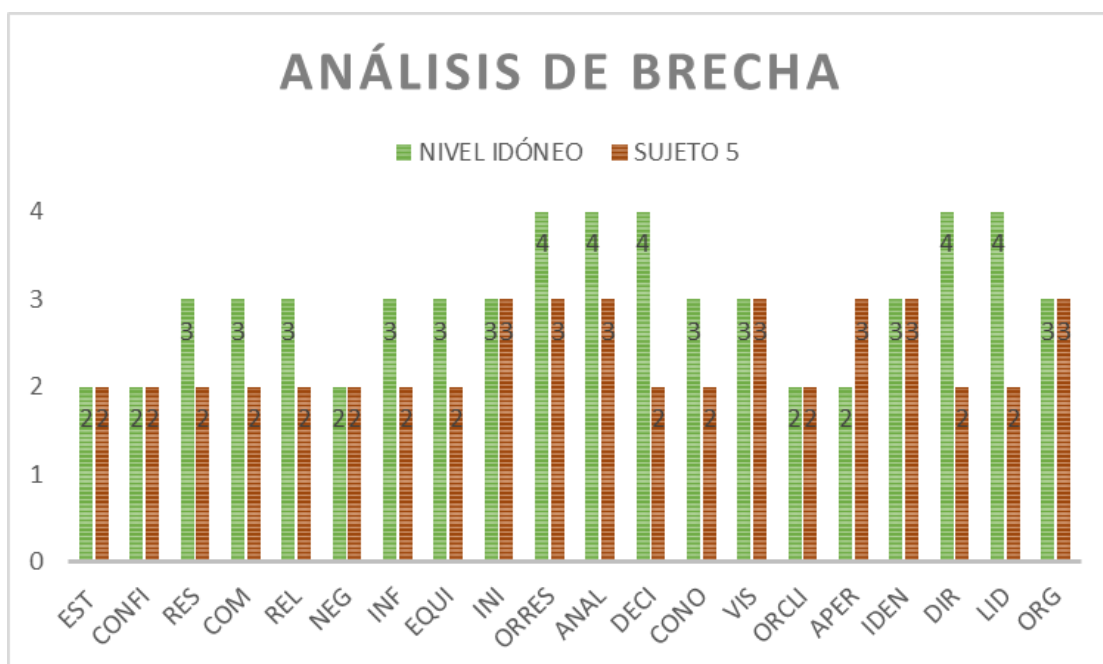
La candidata 3 no muestra el nivel requerido en las siguientes competencias: orientación de resultados, capacidad de análisis y liderazgo.

Candidato 4: M.S.A.



El candidato 4 no muestra el nivel requerido en las siguientes escalas: capacidad de análisis y dirección.

Candidato 5: F.M.D.



*El candidato 5 no presenta los niveles requeridos en las siguientes competencias: resistencia a la adversidad, comunicación, establecimiento de relaciones, influencia, trabajo en equipo, orientación a los resultados, capacidad de análisis, toma de decisiones, conocimiento de la empresa, apertura, dirección y liderazgo.*

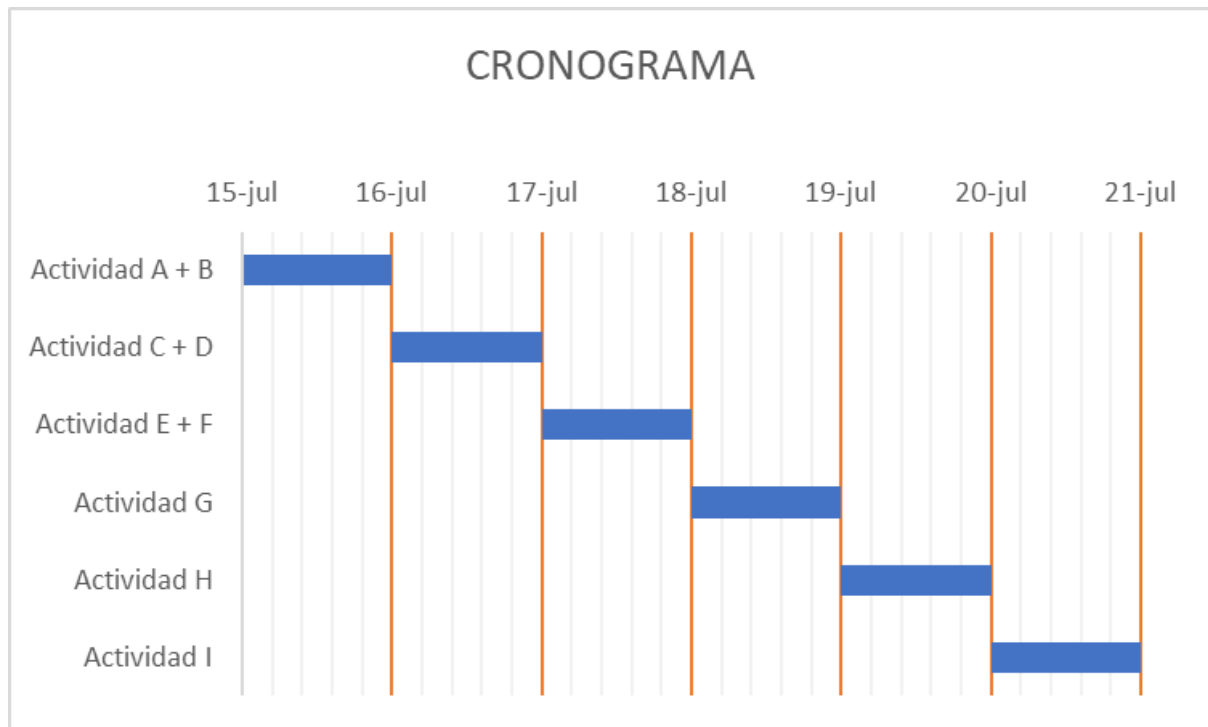
Una vez realizadas las comparaciones entre las puntuaciones competenciales de los candidatos y las puntuaciones competenciales idóneas para el puesto, se procede a seleccionar al candidato que más se aproxime al perfil de competencias idóneo para el puesto de jefe de producción.

Debido a que ningún candidato ha puntuado idóneamente en todas las competencias, se han seleccionado a los dos candidatos que más se aproximan al perfil exigido, y se trabajará junto a ellos los aspectos que deben mejorar para desempeñar correctamente todas las funciones del puesto.

El candidato seleccionado para relevar al responsable - jefe de producción será el candidato 4 (Miguel S. A.). Con el objetivo de mejorar su competencia en dirección, Miguel realizará un curso intensivo de dirección organizacional. Y, con el fin de ampliar su capacidad de análisis y fomentar su desarrollo se le asignará como tutor al actual responsable - jefe de producción. Siendo esta nueva actividad parte de sus funciones y horario laboral.

Por otro lado, la candidata 3 (María F.S.) será tomada en consideración para un futuro y se propondrá que realice formación en liderazgo, así como fomentar su mejora en la orientación a los resultados y el conocimiento de la empresa.

### 3.2. Calendarización.



Las actividades A y B (reunión con la directiva y preparación de recursos) se llevarán a cabo el primer día, con el fin de aclarar y preparar el escenario necesario para realizar el plan de intervención. Las actividades C + D (informar a los candidatos, y realizar las entrevistas con los candidatos) se llevarán a cabo el día dos. Estas dos actividades tienen el objetivo de preparar y obtener información acerca de los candidatos. El día tres, se realizarán las actividades E y F (complementación de los cuestionarios y corrección de los mismos). El cuarto día, se llevará a cabo la actividad G (análisis de brechas), donde se llevarán a cabo la elección de candidatos y las propuestas de planes de mejora. El penúltimo día, se realizará la actividad H (la redacción del informe). Finalmente el sexto día, se llevará a cabo la última actividad (reporte del informe a la directiva y presentación del mismo).

#### **4. PRESUPUESTO.**

| <b>NOMBRE ACTIVIDAD</b> | <b>HORAS</b> | <b>TARIFA 98€/h R.Materiales</b> |               |                |
|-------------------------|--------------|----------------------------------|---------------|----------------|
| Actividad A + B         | 6            | 588                              |               |                |
| Actividad C + D         | 8            | 784                              |               |                |
| Actividad E + F         | 8            | 784                              | 161,13        |                |
| Actividad G             | 8            | 784                              |               |                |
| Actividad H             | 8            | 784                              |               |                |
| Actividad I             | 2            | 196                              |               |                |
| <b>Total</b>            | <b>40</b>    | <b>3.920 €</b>                   | <b>161,13</b> | <b>4.081 €</b> |

El presupuesto para llevar a cabo el plan de sucesión en la empresa KERAMESA se divide en los recursos materiales (pack Manual Competea + 10 cuadernillos Competea + 25 Hojas de corrección) y los recursos humanos (honorarios del consultor externo).

#### **5. RESULTADOS ESPERADOS.**

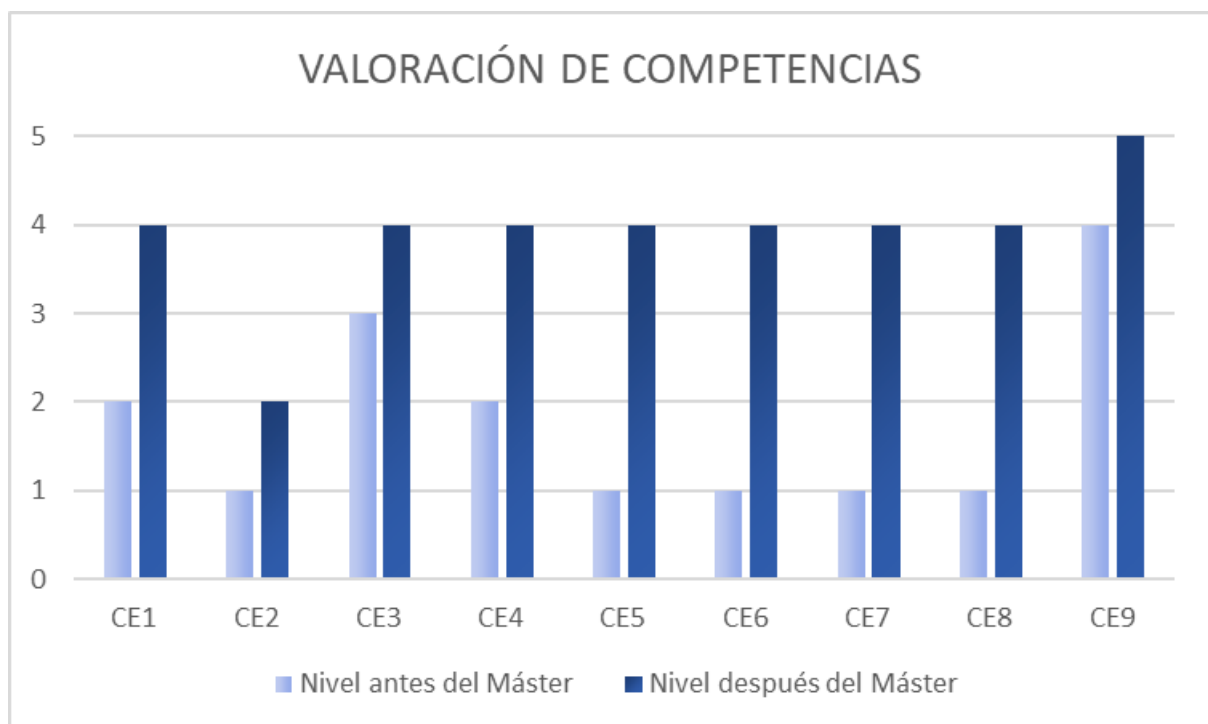
Los resultados que se esperan son la correcta aplicación del plan de sucesión, consiguiendo uno o varios candidatos potenciales para cubrir la futura vacante de responsable - jefe de producción de la empresa KERAMESA y lograr así, avanzar un paso más hacia la excelencia organizacional, afianzado dicho plan de sucesión y aplicándolo en un futuro a los demás puestos designados como críticos. Para la elección de los candidatos potenciales se van a tomar en cuenta las entrevistas y los resultados del cuestionario COMPETEA.

#### **6. CONCLUSIONES.**

Para concluir el presente trabajo, donde se ha llevado a cabo la propuesta del plan de sucesión en la empresa KERAMESA, se puede concretar que se trata de un propuesta bien estructurada, donde se detalla todo lo necesario para poder llevarla a cabo. Se ha partido desde una visión general, poniendo de manifiesto primero la necesidad de establecer dicho plan de sucesión para conseguir que la empresa sea competitiva a lo largo del tiempo, se ha recalcado la necesidad de poseer en la empresa un sistema de gestión estratégico de los recursos humanos, pasando por los subsistemas que lo componen. Se han comentado también los modelos de liderazgo actuales. Siguiendo con la propuesta hemos pasado a

definir qué son los planes de sucesión y cómo diferenciarlos de los planes de carrera, ya que aunque son parecidos, hay una clara diferencia entre ambos. Respecto a las competencias, en las cuales se basa la presente propuesta de plan de sucesión, se han explicado de dónde surgen y qué entendemos por competencia. Se ha descrito la empresa y se ha justificado el por qué de la necesidad de diseñar e implementar un plan de sucesión en la organización. Avanzando más, se ha llevado a cabo una explicación detallada de la metodología utilizada, basada en tres fases y en el instrumento clave de dicha propuesta, el COMPETEIA. Llegando al final, se definieron qué competencias junto a qué niveles de demostración son necesarios para el puesto crítico a suceder. Así pues, finalmente se ha realizado el análisis de brechas para seleccionar al candidato más idóneo. KERAMESA ya tiene un sucesor para el puesto de responsable - jefe de producción.

### 6.1. Valoración de las competencias adquiridas durante la realización del máster por parte del alumno.



DEL 1 AL 5 De 1 a 5, siendo 1 "muy poco capaz" y 5 "muy capaz"

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.



De una puntuación de 2 (poco capaz) al inicio del máster a una puntuación de 4 (capaz), debido a que a lo largo del máster se nos han impartido diferentes teorías o modelos sobre salud ocupacional, partiendo del estrés y los recursos disponibles, así como los problemas que se pueden desencadenar de una mala salud ocupacional. Además de las teorías de ergonomía y salud. Actualmente soy conocedor de ellas y puedo interpretar dichas teorías y procesos.

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y Desarrollo de Recursos Humanos.

De un 1 (muy poco capaz) a un 2 (poco capaz) al finalizar el máster. Asigno esta puntuación debido a que asistí a un par de clases de investigación y recordé el tipo de variables que podían existir pero nada más. Tampoco sé utilizar el SPSS debido a que cambié de modalidad al inicio del curso.

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

De un 3 (normal) al inicio del curso a un 4 (capaz) al finalizar este, debido a que se comparan diferentes teorías ya que lo llevamos haciendo desde el colegio y soy conocedor de las diferentes teorías impartidas relacionadas con los procesos de desarrollo en RRHH (dirección y liderazgo, gestión y estructuración de las personas en el área de RRHH, ética organizacional...).

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

De un 2 (poco capaz) al empezar el curso a un 4 (capaz) al finalizar el máster, debido a que se me han impartido los conocimientos relacionados con la POP y soy conocedor de ellos (modelo HERO en las organizaciones, resiliencia organizacional, autoeficacia, engagement, capital psicológico positivo,

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

De un 1 (muy poco capaz) a un 4 (capaz) debido a que ya soy capaz de determinar el clima y las características culturales de una organización (ambiente, vestimenta, mitos, leyendas, slogans...) y los tipos de culturas existentes.

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

De un 1(muy poco capaz) al inicio del curso a un 4 (capaz) al finalizar el mismo. Soy conocedor de los procesos básicos en la gestión de RRHH, de la descripción y análisis de puestos, de las competencias y desempeño en RRHH, del inbound recruitment, de la marca empleadora, de formación y desarrollo de carrera, del outdoor training, y los procesos de vinculación y desvinculación empresarial.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

De un 1 (muy poco capaz) al inicio del presente máster a un 4 (capaz). Actualmente conozco diferentes prácticas organizacionales como los planes de mejora, de inteligencia emocional, planes de sucesión, gestión y mediación y resolución de conflictos, y conciliación y sería capaz de aplicarlos en una organización.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

De 1 (muy poco capaz) a un 4 (capaz) al finalizar el curso debido a ser conocedor de los procesos de evaluación psicosocial, modelos de malestar, modelo RED, intervención en adicción al trabajo y tecnoestrés, mobbing, y burnout.

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

De un 4 (capaz) a un 5 (muy capaz) Debido a que soy capaz de juzgar las competencias señaladas en función de mis conocimientos antes y después del máster.

## 6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

De todos los conocimientos adquiridos durante el máster , los que he podido poner en práctica son los relacionados con los procesos básicos, descripción y análisis del puesto de trabajo, el reclutamiento y la selección de personal, así como formación gracias a la realización de las prácticas externas en Grupo Noa's.

Respecto al TFM, he podido aplicar los conocimientos referentes al plan de sucesiones. Partiendo desde una perspectiva más general, contextualizando dicho plan dentro de una gestión de los recursos humanos estratégica, diferenciándolo de los planes de carrera. También he profundizado en el ámbito de las competencias, y cómo poder hacer una evaluación de las mismas en una organización.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Arribas, D., & Brand, J. P. (2015). *CompeTEA*. TEA Ediciones.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Cuello, G. (2016). *Plan de Sucesión para los Puestos Críticos de la empresa Aguas Cordobesas* (Doctoral dissertation).

Da Costa, C. E. F., Trujillo, P. A. R., Trigoso, J. A. C., & De Oliveira, M. E. (2019). Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 209-219.

De Sousa, M. C., (2003, octubre 31). Entrenamiento de personal basado en competencias laborales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/entrenamiento-de-personal-basado-en-competencias-laborales/>

Drucker, P. (2010). Plan de sucesión. *Boletín Gobierno Corporativo*.

Hooghiemstra, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos* (pp. 17-46). Ediciones Deusto.

Jiménez-Sánchez, J. C., Piedra-Abarca, H. J., & Zamora-Salazar, D. (2017). Gobierno corporativo, profesionalización y plan de sucesión para la Empresa ATAI de Tibás Ltda.

Lévy - Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

López, R. B. (2020). *Implementando el plan de sucesión en la empresa*. Página Seis.

Madrid, J. C. R., & Rebollo, F. J. A. (1996). Gestión dinámica de los recursos humanos (gestión por competencias y ocupaciones). In *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de recursos humanos* (pp. 201-216). Asociación Española de Dirección de Personal, AEDIPE.

Martínez Bravo, A., & Núñez Estupiñán, G. Diseño de un plan de sucesión del talento humano en las áreas de contabilidad al interior de las Dependencias de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura SA.

Mateus Ramos, Y. J., Moore Jimenez, L. C., & Santofimio Rodriguez, K. (2020). Plan de sucesión para Dupree venta directa.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28, 1-14.

McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, Scott: Foreman & Co.

Moscoso, T. (2007). *Plan de sucesión para la empresa industrial Tucson usando un modelo de competencias* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

OIT (1991). *Clasificación internacional uniforme de ocupaciones*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo.

Palpa, R. S. C. (2019). *Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar caso: Tecnillantas Campos EIRL*.

Piedrahíta Amín, J. F., & López Ramírez, D. (2011). *Plan de sucesión para cargos estratégicos en la empresa Postobón SA como instrumento de gestión del RRHH*.

Ruiz Villasagua, C. M., & Del Castillo Ortiz, M. F. (2017). *Elaboración de una propuesta de diseño de un plan de sucesión por competencias y su incidencia en la continuidad de la empresa familiar seajoy sa* (Bachelor's thesis).

Socorro Márquez, F. O., (2004, agosto 3). *Planes de sucesión en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-empresa/>

Urbina, S. (2007). *Claves para la evaluación con tests psicológicos*. Madrid- TEA Ediciones.

## 8. ANEXOS.

### Anexo 1. Subsistemas de recursos humanos.

- ❖ Subsistema de vinculación: Este comprende la descripción de puestos, reclutamiento, selección y contratación. Para nuestro plan, se utilizará la descripción de los puestos por competencias. Antes de seleccionar, se deben determinar las competencias (cualidades, características, aptitudes, habilidades...) que han de buscar en el candidato. Según M. Labrado es un proceso que permite identificar, definir, delimitar y reflejar a través de un documento, la misión y contribución fundamental de un puesto en la organización. La descripción del puesto, para la organización es una herramienta fundamental. La descripción debe incluir el nombre del puesto, la unidad a la que pertenece dentro de la organización, las responsabilidades y funciones detalladas, el objetivo de ese puesto, los mandos a los cual informar de cualquier cosa, el perfil de competencias y por último, la formación o experiencias que requiera el cargo.

Para poder establecer el plan de sucesión, la organización debe contar con perfiles de cargos por competencias. Dichos perfiles, deben comprender competencias organizacionales y competencias técnicas para lograr el máximo nivel de rendimiento.

- ❖ Subsistema de desempeño: Este comprende la evaluación de las competencias, el análisis de brechas y la evaluación de objetivos. En el presente trabajo se utilizarán la evaluación por competencias y el análisis de brechas. Mediante la evaluación, se determinará qué trabajadores presentan el potencial necesario para ser considerados en el plan de sucesión. Posteriormente, con el análisis de brechas, se determinará qué trabajadores podrían ocupar los puestos críticos de la organización en un futuro.

La evaluación por competencias es la recolección de evidencias acerca de comportamientos, conocimientos y destrezas, que al ser comparado con un perfil perfecto, permite identificar aquellas áreas de mejora, para llegar al nivel de competencia requerido.

- ❖ Subsistema de desarrollo: Comprende el entrenamiento o formación con el objetivo de superar las brechas existentes entre el perfil perfecto para el puesto y el

candidato, también comprende la planificación de planes de carrera, y la planificación de los planes de sucesión. Este subsistema presenta una gran importancia para la consecución de objetivos y la planificación de estrategias en las organizaciones. Debido al presente mundo laboral y de continua información, es importante que las organizaciones continúen desarrollándose día a día. La formación puede definirse como un proceso de aprendizaje continuado que permita al trabajador adquirir y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes (en definitiva, competencias) necesarias para tener éxito en su puesto de trabajo. En las organizaciones este suele ser un proceso guiado, mediante el cual se busca lograr la adquisición de nuevas conductas deseadas con el fin de conducir a una mejora de la empresa. Las organizaciones deben tener la capacidad de motivar continuamente a sus trabajadores.

El modelo de competencias aporta al subsistema de desarrollo una serie de técnicas y métodos, que permiten fortalecer a los potenciales candidatos en aquellas competencias claves del puesto a suceder para la organización. Pone de manifiesto la brecha existente, logrando de esa manera identificar las necesidades en formación o entrenamiento que el potencial candidato debería mejorar para ocupar el puesto crítico en cuestión.

## Anexo 2. Áreas del Competea.

### **Área Intrapersonal**

- Autocontrol y estabilidad emocional (EST): Se refiere a la capacidad para dominar las emociones y afectos, incluso en situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus capacidades y evitando reacciones emocionales negativas.
- Confianza y seguridad en sí mismo (CONFI): Se trata de una disposición para actuar con el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una función o trabajo, sobre la base de una estimación realista de sus propias competencias y confiando en su realización.
- Resistencia a la adversidad (RES): Es la capacidad para mantener una acción a pesar de los obstáculos y situaciones difíciles que se presenten, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Supone evitar situaciones de bloqueo y demostrar comprensión y tolerancia ante los fracasos.

### **Área Interpersonal**

- Comunicación (COM): Indica la capacidad para expresar ideas de forma clara y convincente, de manera que el mensaje pueda ser entendido con claridad. Está muy relacionada también con la habilidad para escuchar y entender a otros.
- Establecimiento de relaciones (REL): Bajo esta etiqueta se enmarca la habilidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, así como un cierto conocimiento sobre los usos y costumbres sociales.
- Negociación (NEG): Es la capacidad para escuchar, analizar y conciliar puntos de vista encontrados, teniendo en cuenta las necesidades y razonamientos de otras personas, y alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes en las mejores condiciones posibles.



- Influencia (INF): Se trata de la habilidad para persuadir e influir sobre personas o situaciones con el objeto de producir un determinado efecto y obtener una actitud positiva ante determinados cambios y todo ello sin utilizar el poder coercitivo.
- Trabajo en equipo (EQUI): Es la disposición favorable a trabajar de forma colectiva, cooperar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva para conseguir metas comunes.

### **Área Desarrollo de tareas**

- Iniciativa (INI): Se define como la disposición para actuar de forma proactiva poniendo en marcha acciones por cuenta propia, sin necesidad de guía o supervisión de otros, y asumiendo las responsabilidades derivadas de su acción.
- Orientación a resultados (ORRES): Es la disposición para alcanzar y superar los resultados previstos fijando metas exigentes, gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los costes y los beneficios.
- Capacidad de análisis (ANAL): Se trata de la capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes, y reflexionar sobre ellos de una forma lógica y sistemática. Está relacionado también con el interés por la adquisición de nuevos conocimientos
- Toma de decisiones (DECI): Es la capacidad para elegir y adoptar una solución entre distintas posibilidades y opciones, valoradas las posibles alternativas y sus efectos, y actuar en consecuencia determinando un plan de acción y asumiendo los riesgos necesarios

### **Área del Entorno**

- Conocimiento de la empresa (CONO): Se define como la capacidad para entender la organización y sus principales elementos (estrategia, personas, estructura, cultura, sistemas...) y las relaciones de funcionamiento y de poder existentes.
- Visión y anticipación (VIS): Se trata de la capacidad para adelantarse a los acontecimientos, visualizar escenarios futuros y formular perspectivas de negocio que permitan obtener ventajas y posiciones competitivas.

- Orientación al cliente (ORCLI): Es el interés por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos), ofreciendo servicios y productos. y por tratar de forma profesional, activa y directa con personas.
- Apertura (APER): Se puede definir como la predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente y aceptar, entender o introducir nuevos puntos de vista. Está muy relacionada también con el interés por nuevas experiencias y situaciones de riesgo.
- Identificación con la empresa (IDEN): Se caracteriza por mostrar interés por comprometerse con las necesidades y metas de la compañía, compartiendo su misión y valores, y con una clara orientación y voluntad hacia los resultados y la calidad de las actuaciones.

### **Área Gerencial**

- Dirección (DIR): Definida como la capacidad para conseguir que los colaboradores muestren un buen nivel de rendimiento y desempeño, utilizando de forma apropiada la autoridad y adecuando el estilo de dirección en función de las personas y el contexto.
- Liderazgo (LID): Entendido como la capacidad para guiar las acciones de un individuo o grupo hacia la consecución de una visión común y compartida. obteniendo el apoyo y el compromiso para lograr metas significativas
- Planificación y organización (ORG): Se trata de la capacidad para coordinar diferentes tareas y separarlas y ordenarlas por prioridad de modo que se establezcan y cumplan planes de trabajo determinados.

Además de estas competencias se miden dos competencias más, que serán relevantes para ofrecer las suficientes garantías.

- Innovación y creatividad: Sería la disposición para probar nuevos métodos diferentes a los habituales y el interés por las ideas abstractas y poco concretas. Implica cierta inquietud por todo lo que sea poco convencional, resistencia a la aceptación de normas rígidas y una visión de las cosas diferente a la del resto de las personas.

- Delegación: Se trata de la capacidad para dotar a los colaboradores de mayor autonomía y responsabilidad con la intención de que obtengan un nivel progresivo de aprendizaje. Implica realizar labores de apoyo y seguimiento para alcanzar las metas previstas.

Finalmente, el cuestionario incluye una escala de sinceridad, con el fin de observar si hay coherencia y consistencia entre las respuestas ofrecidas.

### Anexo 3. Definición de niveles de competencias.

#### **Área Intrapersonal**

##### Autocontrol y estabilidad emocional (EST)

**Nivel 1:** Domina las emociones cuando es consciente de las dificultades y no se deja llevar por los impulsos, aunque puede evitar actuar o hacerlo de una forma no del todo deliberada.

**Nivel 2:** Asimila las situaciones estresantes y los conflictos y no se deja llevar por sus estados de ánimo a la hora de juzgar o a tratar a las personas.

**Nivel 3:** Responde con calma a las situaciones inesperadas y se muestra confiado y firme ante la adversidad.

**Nivel 4:** Se muestra tranquilo y afronta con eficacia las situaciones inesperadas y hostiles, evitando las manifestaciones emocionales que son poco constructivas para la resolución de los problemas.

##### Confianza y seguridad en sí mismo (CONFI)

**Nivel 1:** Se muestra seguro de sí mismo en situaciones habituales o conocidas. Puede necesitar apoyo ante las decisiones que deba tomar al margen de sus responsabilidades.

**Nivel 2:** Emite su opinión con cierto aplomo y actúa con independencia en ausencia de apoyo o supervisión.

**Nivel 3:** Confía en sus competencias y manifiesta de forma abierta sus opiniones decisiones o juicios, a favor o en contra, en contextos muy diferentes.

**Nivel 4:** Busca activamente nuevas responsabilidades que le hagan enfrentarse a retos o desafíos en los que poner a prueba sus capacidades, incluso en situaciones adversas.

##### Resistencia a la adversidad (RES)

**Nivel 1:** Tiene una actitud voluntariosa y se esfuerza por superar los obstáculos o las situaciones no previstas, aunque en ocasiones puede mostrarse poco resolutivo.

**Nivel 2:** Ante situaciones poco favorables mantiene su nivel de actividad de forma moderadamente constante, dentro de las tareas y funciones establecidas.

**Nivel 3:** Se mantiene firme y estable en situaciones de cierta complejidad y avanza hacia los objetivos marcados sin retroceder ante los fracasos

**Nivel 4:** Analiza y valora con calma y entereza las situaciones contrarias para superar los obstáculos en los más variados contextos.

### ***Área Interpersonal***

#### Comunicación (COM)

**Nivel 1:** Expresa con claridad y sencillez los mensajes con los que está familiarizado.

**Nivel 2:** Expresa de forma ordenada los aspectos clave de la información y es capaz de comunicar y expresar mensajes en contextos poco familiares.

**Nivel 3:** Explica con precisión y fluidez ideas y elementos complejos y presenta de forma ordenada los elementos clave, contrastando la comprensión por parte del interlocutor o la audiencia.

**Nivel 4:** Adecua su estilo y forma de comunicarse en función del contexto y de las audiencias, mostrando flexibilidad para expresar y captar los elementos verbales y no verbales que facilitan una comunicación efectiva, clara y convincente.

#### Establecimiento de relaciones (REL)

**Nivel 1:** Se relaciona con los contactos habituales en el ámbito de sus funciones y actividades.

**Nivel 2:** Se interesa por establecer contactos en su trabajo y mostrar una actitud receptiva hacia las relaciones interpersonales.

**Nivel 3:** Mantiene y propicia las relaciones y contactos fuera de su entorno inmediato, favoreciendo un clima de concordia y entendimiento en las relaciones personales y profesionales.

**Nivel 4:** Busca y crea de forma provechosa nuevas relaciones personales y profesionales dentro y fuera de su contexto laboral.

### Negociación (NEG)

**Nivel 1:** Se muestra colaborador y capaz de aceptar y asimilar razonamientos diferentes o contrarios.

**Nivel 2:** Analiza la situación de ambas partes y establece los límites de la negociación valorando la propia posición y la contraria en sus aspectos fundamentales

**Nivel 3:** Utiliza estrategias adecuadas a la situación y evalúa de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos favorables y lograr las metas propuestas.

**Nivel 4:** Manifiesta una habilidad negociadora en contextos conflictivos, resolviendo los bloqueos, llegando a consensos y otorgando las concesiones necesarias para lograr las metas.

### Influencia (INF)

**Nivel 1:** Cuando está interesado en producir un determinado efecto, se muestra dispuesto a discutir sus propios motivos e intereses con otros.

**Nivel 2:** Puede argumentar diferentes alternativas en relación con su campo de actividad o interés que amplían sus posibilidades de persuasión.

**Nivel 3:** Ajusta y varía su planteamiento para obtener una respuesta positiva e influir o proyectar sus puntos de vista en la audiencia.

**Nivel 4:** Anticipa y prevé las posibles formas de influir o impactar en las más variadas situaciones, desplegando diferentes y legítimos recursos para obtener los efectos previstos.

### Trabajo en equipo (EQUI)

**Nivel 1:** Puede trabajar con otros como un miembro más del grupo, realizando su cometido y reportando información siguiendo unas pautas establecidas.

**Nivel 2:** Mantiene una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias e ideas.

**Nivel 3:** Contribuye activamente a los resultados del equipo fomentando la participación entre los distintos miembros y haciéndoles sentir parte activa.

**Nivel 4:** Potencia rendimiento alto del equipo y mantiene a los miembros motivados hacia el logro de objetivos comunes fomentando un buen clima y espíritu cooperativo.

### **Área de Desarrollo de Tareas**

#### Iniciativa (INI)

**Nivel 1:** Acomete proyectos y acciones en línea con lo requerido por su puesto o función.

**Nivel 2:** Afronta de forma decidida sus actividades o proyectos y se esfuerza por identificar oportunidades dentro de su entorno laboral.

**Nivel 3:** Descubre oportunidades y ventajas que no son evidentes y aprovecha los medios y los recursos disponibles para resolver problemas.

**Nivel 4:** Crea y busca oportunidades para sí mismo o para otros, actuando con decisión para anticiparse a los problemas y situaciones complejas que requieran de un esfuerzo evidente.

#### Orientación a resultados (ORRES)

**Nivel 1:** Orienta sus acciones y esfuerzos en el cumplimiento de las tareas y funciones establecidas.

**Nivel 2:** Utiliza los recursos a su alcance para verificar resultados y alcanzar objetivos de relativa exigencia.

**Nivel 3:** Se marca metas y objetivos exigentes y trata de alcanzarlos mejorando el rendimiento, la eficacia o el sistema de trabajo y superando los estándares habituales.

**Nivel 4:** Compromete y gestiona recursos personales a materiales para mejorar los resultados y alcanzar objetivos ambiciosos para la organización.

#### Capacidad de análisis (ANAL)

**Nivel 1:** Reconoce los factores y circunstancias de un problema y los identifica simplificada utilizando criterios básicos o conocidos.

**Nivel 2:** Identifica las partes y las relaciones básicas de los problemas dentro de su campo de actividad y aplica criterios propios en el análisis de sus elementos.

**Nivel 3:** Analiza con detalle e identifica de forma clara y precisa los hechos circunstanciales y el significado de un problema, ponderando los elementos importantes y no ofuscándose en los secundarios

**Nivel 4:** Realiza análisis complejos estableciendo de forma dinámica las relaciones causales e incorpora nuevos datos para llegar a conclusiones o soluciones seguras..

#### Toma de decisiones (DECI)

**Nivel 1:** Adopta decisiones, pero sólo las correspondientes a su rol o responsabilidad; en este ámbito es capaz de valorar la situación de partida y las principales consecuencias de su resolución.

**Nivel 2:** Identifica los elementos a valorar como posibles alternativas de decisión y determina las ventajas y desventajas de su resolución.

**Nivel 3:** Capta la complejidad y decide las alternativas apropiadas a los problemas o situaciones, demostrando compromiso con las acciones derivadas y asumiendo su responsabilidad



**Nivel 4:** Dispone de una amplia gama de recursos para tomar decisiones en situaciones complejas o sin información previa, mostrando una actitud resolutiva con las acciones y responsable con los riesgos.

### ***Área del Entorno***

#### Conocimiento de la empresa (CONO)

**Nivel 1:** Conoce y comprende las partes formales de la organización y acepta las normas y procedimientos.

**Nivel 2:** Conoce los elementos formales y no formales propios de la organización y puede identificar los modos de operar y las causas más notables de eficacia o ineficacia.

**Nivel 3:** Entiende el funcionamiento de la organización en sus principales elementos y atiende tanto a los elementos visibles y explícitos como a los más implícitos y personales (influencia, relaciones, acuerdos, oposiciones...).

**Nivel 4:** Comprende las variables y elementos internos y externos que influyen y condicionan el comportamiento de los individuos y los grupos de la organización en su conjunto.

#### Visión y anticipación (VIS)

**Nivel 1:** Conoce el objeto y la finalidad del negocio y realiza estimaciones realistas dentro de su campo de actividad.

**Nivel 2:** Tiene conocimiento de su área o unidad y anticipa posibles oportunidades de mejora que afecten a los resultados.

**Nivel 3:** Analizar el entorno y reflexiona sobre el desarrollo del negocio, identificando los principales agentes activos (clientes, proveedores, competencia...) y sus intereses para adelantarse a futuros acontecimientos.

**Nivel 4:** Anticipa escenarios futuros basándose en los hechos, en la información objetiva y en la intuición, y formula y presenta estimaciones acertadas sobre el futuro del negocio.

### Orientación al cliente (ORCLI)

**Nivel 1:** Responde a las demandas o problemas del cliente utilizando de forma adecuada las guías y cauces establecidos.

**Nivel 2:** Se muestra disponible y preocupado por ofrecer un servicio adecuado a las necesidades del cliente y se esfuerza por dar una respuesta ágil y eficiente.

**Nivel 3:** Detecta y comprende las necesidades de los clientes e identifica y persuade de las ventajas de una mutua colaboración.

**Nivel 4:** Fideliza la relación y se involucra en el negocio y en las necesidades del cliente, ofreciéndole soluciones más allá de lo previsto para satisfacer las expectativas creadas.

### Apertura (APER)

**Nivel 1:** Se muestra dispuesto a asumir las nuevas tareas que puedan derivarse del marco de sus funciones.

**Nivel 2:** Acepta las nuevas tareas en su área de actividad o especialidad y muestra interés en ampliar el contenido de sus funciones.

**Nivel 3:** Busca lo novedoso y el cambio en su trabajo, ampliando y enriqueciendo progresivamente las actividades y funciones que desempeña.

**Nivel 4:** Crea oportunidades y asume o provoca nuevos retos profesionales, manteniendo una actitud abierta y comprometida ante las posibilidades que ofrece el entorno.

### Identificación con la empresa (IDEN)

**Nivel 1:** Se adapta a la cultura corporativa sin implicarse, esto es, adecuando su saber hacer a las normas y principios de la organización.

**Nivel 2:** Se muestra abierto a los principios y valores de la compañía, dando muestras de compromiso en lo que respecta a sus principales atribuciones y responsabilidades.

**Nivel 3:** Coopera y actúa de forma favorable a los objetivos de la compañía, comprometiéndose con sus principios y valores y colaborando con otros para alcanzar resultados.

**Nivel 4:** Comparte la visión y misión organizativas y favorece la transmisión de valores y objetivos comunes, siendo un referente para otros dentro y fuera de la compañía.

### ***Área Gerencial***

#### Dirección (DIR)

**Nivel 1:** Comparte y debate con otros colaboradores las instrucciones detalladas sobre cómo realizar un trabajo, en los términos requeridos (calidad, cantidad, tiempo o plazo) y ofreciendo sugerencias para apoyarles.

**Nivel 2:** Establece ciertas pautas para alcanzar un nivel alto de rendimiento y adquiere cierta autoridad moral sobre el equipo.

**Nivel 3:** Gestiona y orienta el rendimiento de los colaboradores, facilitando los recursos y el apoyo necesarios y proponiendo acciones de mejora que contribuyan a la obtención de resultados.

**Nivel 4:** Dirige un equipo de personas adecuando su estilo directivo a la situación, a los objetivos y a las tareas, y tiene en cuenta la madurez y experiencia de los colaboradores, mostrando un equilibrio adecuado entre la orientación a las personas y los resultados.

#### Liderazgo (LID)

**Nivel 1:** Apoya y comparte la orientación hacia objetivos comunes en las relaciones con su grupo, lo cual supone una influencia positiva.

**Nivel 2:** Utiliza cierta influencia para mantener la motivación del equipo y guiarles en sus logros.

**Nivel 3:** Actúa como líder del grupo, asegurándose una posición de credibilidad y autoridad responsable y preocupándose porque los demás compartan las metas y adquieran compromiso.

**Nivel 4:** Transmite y genera entusiasmo con un proyecto, estableciendo los objetivos y generando compromiso en los miembros de la organización.

### Planificación y organización (ORG)

**Nivel 1:** Muestra cierto interés por clarificar los pasos a seguir en la realización de un trabajo y en diferenciar la secuencia de sus actividades de acuerdo con unas pautas o prioridades.

**Nivel 2:** Prevé la secuencia de trabajo y distribuye las actividades y los recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas.

**Nivel 3:** Adelanta las distintas fases de un plan y contempla distintas alternativas en su ejecución, asignando a cada fase los recursos necesarios para conseguir los resultados finales.

**Nivel 4:** Anticipa y evalúa los momentos clave en las distintas etapas de un plan de acción para prever los resultados globales de la organización.