

“Sucesión de cargos en la Dirección Regional Occidente de Asuntos Legales Sura basado en competencias”.

Trabajo de Grado.

**Juan José Gómez
Wilman Porras Sánchez**

**Universidad del Valle
Maestría en Administración**

**Santiago de Cali
2018**

“Sucesión de cargos en la Dirección Regional Occidente de Asuntos Legales Sura basado en competencias”.

Trabajo de Grado.

**Juan José Gómez
Wilman Porras Sánchez
Estudiantes**

**Mónica García Solarte
Directora**

**Universidad del Valle
Maestría en Administración**

**Santiago de Cali
2018**

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
Capítulo 1	8
1. Planteamiento del Problema	8
1.1. Antecedentes del Problema	8
1.1.1. Formulación del Problema.	9
1.2. Justificación	9
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo General	12
1.3.2. Objetivos Específicos	12
1.4. Metodología	13
1.4.1 Tipo de Investigación	13
1.4.2 Método de Investigación	14
1.4.3 Fuentes y Herramientas de Recolección de Información	14
Fase 1: Análisis.....	15
Fase 2: Verificación	15
Fase 3: Piloto del Proceso	17
Capítulo 2	18
2. Marco Referencial	18
2.1. Marco Teórico	18
2.1.1. La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones	19
2.1.2 Planes de Sucesión de Cargos	25
2.1.2.1 Plan de sucesión en empresa familiar	26
2.1.2.2 Sucesores por Competencia en el Plan Carrera.	29
2.1.2.3 Sucesores establecidos en Modelo de Gestión Humana Basada en Competencias	31
2.2 Estado del Arte	33
2.3 Marco Contextual	36
2.4 Marco Conceptual	37
Capítulo 3	45
3.1 Situación Actual del Proceso de Sucesión de Cargos en la empresa	45
3.1.1 Módulo de “Sucesión”.	45
3.1.2 Módulo de “Desarrollo”.	49
3.1.3 Las Competencias al Interior de la Organización	52

3.1.4	Breve Descripción del contexto empresarial para el desarrollo del Plan.....	56
3.1.5	Estructura Organizacional	58
3.1.6	Identificación del plan de sucesión vigente dentro de la compañía por los colaboradores entrevistados.....	60
3.1.7	Plan de Sucesión Vigente en la Dirección Regional Occidente de la Gerencia de Asuntos Legales	64
3.2	Identificación de competencias, roles y planes de formación.	65
3.2.1	Competencias Organizacionales	66
3.2.2	Competencias Comportamentales de Rol	67
3.2.3	Competencias profesionales de Rol.	71
3.2.4	Competencias profesionales Específicas.	72
3.2.5	Perfiles de Cargos del área.	73
3.2.6	Identificación de Brechas en la Competencia del Colaborador.	86
3.3	Piloto plan de Sucesión.	92
3.3.1	Aplicación del Piloto.	92
3.3.2	Ajustes por realizar en la empresa (Recomendaciones).	121
	Conclusiones	123
	Bibliografía.....	125

Agradecimiento Wilman Porras S

Inicialmente quiero agradecer a Dios por su direccionamiento durante estos años de estudio, posteriormente a mi esposa por su apoyo incondicional y por ser una motivación para seguir adelante con este y muchos otros proyectos, a mi madre y mis hermanas por su apoyo y animo permanente durante el proceso, a la profesora Mónica García por compartir su conocimiento con nosotros y su direccionamiento para terminar este trabajo de manera satisfactoria y finalmente a mi compañero Juan José por su paciencia, tiempo y dedicación para sacar esta investigación adelante. ¡A todos Gracias!

Agradecimiento Juan José Gómez

A mi esposa, mis padres, la profesora Mónica García por permitirnos usar y abusar de su tiempo, y mi compañero “Will” por su entrega, muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

Diseñar y aplicar un plan de sucesión de cargos al interior de una organización, con el enfoque de las competencias, como un mecanismo que surja en respuesta a la existencia de una necesidad empresarial digna de ser atendida, trae consigo una serie de interrogantes que resultan cuestionar de manera juiciosa, no solo la propuesta como una herramienta de cara a los actores involucrados, sino su concepción real como una necesidad para el empresario.

Los planes de sucesión de cargos, revierten gran importancia dentro del esquema de administración del Talento Humano en aras a propender por la sostenibilidad de las empresas, bien se estipula desde los estudios que abarcan el tema, la necesidad de garantizar una continuidad sostenible en los cargos, por ejemplo, dentro de la empresa familiar, como uno de los factores fundamentales para asegurar igualmente, la continuidad de dicha empresa (Arenas, H., 2014, P. 252). Corolario de lo anterior, y considerando que no existe una forma de presentación única, o un plan de sucesión estándar para las empresas, resulta necesario profundizar en las necesidades y el contexto de cara a la elaboración de un plan que garantice el manejo adecuado de la transición (Lea, J., 1993) para la empresa a la cual se pretende formular.

De ahí, a que no se pretenda ilustrar en la presente perspectiva, una respuesta única y general para cualquier esquema de vacancia en los cargos dentro de la empresa, resultaría poco responsable dentro de la administración del Talento Humano, simpatizar con un modelo, o en un escenario menos ambicioso, con un método, que busque reemplazar el ejercicio necesario dentro de la ocupación de cargos de manera universal.

No obstante, dentro de la organización seleccionada para tal fin y una vez realizada una revisión complementaria de la situación práctica actual de las áreas, así como de la teoría que fundamenta la posibilidad del uso de herramientas apropiadas para servir a los líderes en tal evento, sí se encontró la necesidad que abordar como en el siguiente instrumento se propone, un panorama que permita brindar, utilizando como fundamento la Gestión Humana basada en Competencias, la posibilidad de un material cierto en la Sucesión de Cargos de la organización, que se aplique

inicialmente en la Dirección Regional Occidente de Asuntos Legales y que posteriormente sirva de guía a las todas demás áreas que se acoplen a esta invitación.

El documento plantea inicialmente un contexto de la empresa en la que se construyó el plan de sucesión, exponiendo la estructura organizacional de la misma, e identificando la existencia y vigencia de los fundamentos teóricos, técnicos e instrumentales que apalancan dicha actividad de forma preliminar. Adicionalmente, se realiza un análisis sobre lo que actualmente se encuentra establecido como el modelo de sucesión y su conexión, intrínseca o indirecta, con el modelo de competencias de Sura, con el fin cimentar la propuesta y evaluar sus resultados.

Finalmente se acude a la especificidad de la labor dentro del área y los cargos objeto del plan piloto donde se aplica lo diseñado y se comienza a aplicar el mismo con el fin de materializar y verificar la utilidad del modelo que se pretende implementar en adelante en las demás áreas de la empresa.

Capítulo 1

1. Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes del Problema

Con motivo de la fijación anual de los indicadores de gestión del año 2016 para las distintas áreas de la organización, se propuso por la Gerencia del área de Asuntos Legales a nivel Colombia, un reto importante para los líderes de las distintas áreas. Este reto consistía en el diseño y la puesta en marcha de un plan de sucesión, con el trabajador que, para cada uno de ellos, fuese hipotéticamente el titular propuesto para en su debido momento ser un candidato con prioridad y la debida preparación para acceder al cargo vacante en una eventual ausencia del líder.

Así las cosas, se exploraron varias iniciativas de libre elección por cada uno de los líderes y se comenzaron a realizar una serie de ejercicios, que consistían entre otras cosas, en la validación y retroalimentación interna de cada uno de ellos con su trabajador sucesor, capacitación y cursos internos de liderazgo corporativo ofrecido por la empresa, además de estrategias como acompañamiento continuo a reuniones, empoderamiento de algunas tareas de alta complejidad, con el fin de adelantar y documentar el entregable a final del año de dicho indicador.

Dentro de este recorrido de trabajo anual, se denotó que aunque de manera práctica el ejercicio de sucesión de cargos brinda una facilidad y libertad en la forma de aplicación usada por los líderes que se han hecho a uso de la figura con sus sucesores designados, se hace necesaria una sinergia que logre ensamblar dos conceptos, el modelo de competencias y el modelo de desarrollo derivado del plan de sucesión, en aras a diseñar una guía de mayor tecnicidad a las necesidades de la organización, las competencias propias de la Gestión Humana y el Plan de Sucesión de Cargos empresarial, con el fin de construir un mapa que no solo cuenta con alcances teóricos o documentales, sino pragmáticos y con posibilidad de verse reflejados en un plan piloto inicialmente aplicado al área objeto de estudio.

Por otro lado, resulta importante anticipar, que la efectividad del Plan de Sucesión de Cargos, no se debe delimitar, o reducir si bien puede decirse, a la ocurrencia real de la sucesión al finalizar el plan, pues este es un ejercicio continuo y que facilita en cierto modo una ocupación vacante responsable, pero que no es una camisa de fuerza para las decisiones de la organización, sin embargo, esto requiere de un proceso serio y fundamentado, para evitar que se incurra dentro de la libertad de cada área para la designación y preparación de su sucesor, en un plan que no sea factible aplicar, no por las decisiones particulares y voluntarias del Líder y de la organización en su momento, sino por la falta de componentes de índole técnico que impidieron prepararse adecuadamente para ese estadio.

Finalmente, adicional al impacto en la medición de indicadores de la organización, el plan de sucesión también propende por entrañar un instrumento que permita hacer sostenible la eficiencia operativa y estratégica de los cargos dentro de la empresa, así como disminuir las curvas de aprendizaje de los colaboradores en cuanto a las necesidades propias de su cargo y en su formación como líderes, y a su vez, trabajar de forma constante en concordancia con los modelos de desarrollo, para dotar de herramientas a los líderes en su rol de formadores e impulsores de líderes potenciales, esto finalmente se verá reflejado en la forma en que se ocupan y generan valor los cargos y las personas dentro de la compañía.

1.1.1. Formulación del Problema.

¿Cuál es el Plan de Sucesión de Cargo basado en competencias que se puede aplicar en la Dirección Regional Occidente de Asuntos Legales de Sura?

1.2. Justificación

En la actualidad las empresas se encuentran en un mundo totalmente globalizado que exige a las mismas desarrollar ventajas competitivas en el avance de su gestión, pero no es un secreto que esta labor es desarrollada por el recurso humano encargado de la ejecución de las diferentes actividades, toda vez que, son estos mismos sujetos quienes deben diseñar soluciones, tomar decisiones y finalmente mostrar unos resultados.

La diferencia de una organización entre otras cosas está en el recurso humano y las competencias que cada uno de estos posee o desarrolla en la medida en que son más capacitados y tienen motivaciones adicionales para permanecer en una empresa y aportar lo mejor de sí mismos en el rol que desempeñen.

De acuerdo a lo anterior, es claro que para que una compañía desarrolle y mantenga una competitividad fuerte y perdurable en el tiempo, no solo debe tener una estructura, sino que debe contar con el capital humano con las competencias necesarias para cumplir con cada una de sus funciones. Por lo que se convierte en una obligación asegurar que la empresa en pro de su continuidad y permanencia en el mercado, identifique, forme y evalúe permanentemente a sus colaboradores con el mejor desempeño y alto potencial para que sean estos individuos quienes alcancen posiciones estratégicas que garanticen la continuidad del negocio.

Es precisamente en ese escenario en donde se puede evidenciar la importancia del plan de sucesión de cargos para las áreas de la organización y de manera particular del Plan de “Sucesión de cargos en la Dirección Regional Occidente de Asuntos Legales de Sura, basado en competencias” toda vez que su alcance beneficiará de manera integral varios intereses de la organización como lo son la continuidad del negocio al momento de una vacancia en un cargo directivo y la aplicación real del Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias (MGHBC).

En este caso puntual se está hablando de una empresa del sector servicios por lo que el enfoque se encuentra definido, igualmente el proyecto tiene como connotación investigativa central, el desarrollo del programa enfocado en un área específica dentro de la organización para una locación regional puntual.

Por otro lado, la estructuración de un modelo bajo la premisa de un: “Plan de Sucesión de Cargos”, que se pueda comenzar a trabajar en un área específica de la organización como lo es el Área Legal, pero que no se limite únicamente a este escenario, sino que se utilice como una propuesta de referencia dentro de la misma empresa a futuro y que constituya una herramienta para los líderes actuales y en formación, representa un pilar fundamental en la diversificación de la

formación profesional y en la materialización de verdaderas alternativas dentro del esquema de funcionamiento del recurso de humano de la compañía.

Actualmente en Sura, existe un módulo de sucesión y desarrollo, dentro del cual se estandariza a través de un mapa, el modelo de sucesión y desarrollo con que actualmente, al menos desde el punto de vista teórico, se cuenta dentro de la organización, el cual se mide a través de una encuesta de satisfacción individual y grupal, así como a través de otros mecanismos de medición de impacto (no se encuentra rotulado cada uno de los mecanismos, se hace referencia a ellos de manera general), que se definen o modifican de forma anual de acuerdo a los indicadores de desempeño para respectiva vigencia.

El documento anteriormente relacionado, merece una revisión y una nueva forma de pensarse, con el fin de lograr la respectiva sinergia que se busca entre la documentación teórica de las competencias humanas, sucesión de cargos, desarrollo del talento y el trabajo que sobre las mismas se deba realizar en la práctica, bajo el planteamiento del Modelo de Competencias, para que sea no solo justificable, sino perceptible en las necesidades de la sucesión de cargos. Actualmente como se evidenciará, no todos los líderes se encuentran al tanto de la existencia del módulo y de los aspectos relativos a su aplicación.

Con lo anterior no se quiere significar, que el plan de sucesión sea un hito que cubra la voluntad y ocupación de todas y cada una de las vacantes que se presenten dentro de los cargos de la empresa, pero sí propenderá por la formación del profesional en distintos niveles, lo que le permitirá afrontar con mayor apremio este tipo de escenarios y que garantice a la organización, la continuidad de un cargo en su vacancia, habiendo formado al sucesor de manera que éste le pueda imprimir su respectivo criterio, ya habiendo recorrido el proceso de aprendizaje sobre las necesidades que se requieren para asumirlo de acuerdo a los requerimientos del entorno empresarial y humano que compete.

El proyecto desarrollado igualmente fungirá como una herramienta consultiva para el diseño, la estructuración, y la materialización a partir de dicho esquema, de modelos de sucesión de cargos

por competencias de forma coherente y articulada dentro de las distintas áreas de una organización, sin importar la tipología de la empresa.

Igualmente, a lo largo de toda esta investigación se integra el conocimiento adquirido durante el proceso académico, en especial al brindar una perspectiva sobre los mecanismos de desarrollo dentro de las áreas encargadas de la gestión del talento humano, de cara a las necesidades individuales y colectivas de formación y de vacancia de cargos dentro del equipo, así como dentro del funcionamiento de la empresa junto con todo el contexto derivado de ello en sus niveles organizacionales.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de sucesión de cargos que se pueda aplicar en la Dirección Regional de Asuntos Legales de SURA, basado en competencias.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del proceso de sucesión de cargos establecida en la organización.
- Validar los perfiles y las necesidades propias de los cargos a través de las competencias laborales de la Gerencia de Asuntos Legales de SURA.
- Desarrollar un piloto del Plan de Sucesión entre el Director, el Coordinador y el Analista de Asuntos Legales de la Dirección Regional Occidente.

1.4. Metodología

1.4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es de índole Descriptiva (Tamayo, 2004. P. 46), considerando que la misma pretende trabajar sobre una realidad objetiva dentro de la organización motivo de estudio, que se dispuso describir como la necesidad de estructurar un modelo que permita poner en funcionamiento los planes de sucesión en distintas áreas de la empresa para garantizar en correlación con un modelo de competencias la facilidad para la ocupación vacante de los cargos estratégicos dentro de la empresa.

La hipótesis dentro del análisis se despliega de la poca eficiencia, o falta de ajustes de la forma en que se tiene dispuesto el protocolo actual de sucesión y su conexión con el modelo de competencias de la organización, teniendo en cuenta que con esta gestión, se obtendrán mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo, lo cual será perceptible por los distintos mecanismos de medición, que requerirán de algún cambio igualmente, los preceptos que sustentan esta hipótesis se derivan de la imposición del indicador de planes de sucesión dentro de los líderes de la empresa para periodos anuales, e igualmente en las validaciones previas realizadas sobre el conocimiento y la necesidad de los mismos en las áreas incluyendo la Dirección de Talento Humano.

Para esto el contexto de la organización, el área puntual objeto de análisis que es el área de asuntos legales en la regional suroccidente de SURA, pero se pretende tener un acercamiento a los procesos internos de la misma, más específicamente a su modelo de gestión humana en el apartado de sucesión de cargos del área para poder analizar, describir y si es el caso proponer modificaciones a sus componentes principales con el fin de establecer un plan de sucesión adecuado con el que se eviten traumatismos a la hora de una vacancia en cargos de alto rango jerárquico. La elaboración del presente proyecto permitirá la aplicación de conceptos de Competencias Laborales con base en la norma ISO 9001 – 2015 y los lineamientos establecidos por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, así mismo el orden y la identificación de las funciones productivas de cada cargo, describiendo de manera precisa en un área ocupacional

desde su propósito principal, hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento y en caso de retiro de algún trabajador permitirá una sucesión adecuada que generará el menor traumatismo para la organización, lo anterior, bajo una relación de Resultado-Causa, donde cada función debe delimitarse y separarse de su contexto laboral.

1.4.2 Método de Investigación

El método para el recorrido investigativo es de tipo cualitativo (Ibáñez, 1994. P. 77), partiendo de la comunicación con los sujetos que hacen parte del estudio, en este caso, aquellos a quienes les sería aplicable el modelo de sucesión y aquellos quienes dentro de la organización tienen la legitimidad para liderar y garantizar la aplicación del mismo en las áreas en que se pretenda acoger, motivo por el cual se esbozarán a través de las preguntas de la investigación las percepciones y su relevancia para construir un diseño, y su eficiencia e identidad, y no se interesará cuantificar las opiniones sobre los planes de sucesión.

1.4.3 Fuentes y Herramientas de Recolección de Información

Las fuentes para el desarrollo investigativo son:

- Documentales: compendio documental de procesos internos de la compañía donde reposen los alcances del plan de sucesión al igual que del modelo de gestión humana basado en competencias, así mismo los instrumentos del esquema de cada cargo (perfiles), los planes de mejora si existieren, igualmente la documentación que disponga la compañía en Intranet y que permita entrelazar la información con el proyecto desarrollado.

Igualmente, los documentos académicos y de antecedentes prácticos de los planes de sucesión que tengan incidencia en la investigación.

- Entrevistas: Éstas serán realizadas a los colaboradores y sus líderes que ocupan los cargos objeto de estudio, así como a los prospectos para la aplicación futura del proceso,

igualmente a los líderes de las áreas de Talento Humano como facultados en principio de los planes de desarrollo y sucesión en la empresa.

Para el desarrollo de este Plan se requiere de indagación, análisis y desarrollo de los criterios de competencias laborales, es así como para obtener información se realizarán entrevistas a jefes y/o funcionarios del área que posteriormente se validarán con la información del Área de Talento Humano. Dentro de los recursos que se emplearán para elaborar la investigación se encuentran los documentos de los cargos, manuales de normas, procedimientos establecidos en el manual de calidad, manuales de funciones, indicadores y normas de competencias laborales publicadas por el SENA.

Como otros factores para la investigación se utilizarán fuentes como entrevistas a expertos en la materia, libros, Internet y documentales. El desarrollo de este programa estará determinado por tres (3) fases que son: Fase 1: Análisis, Fase 2: Verificación, Fase 3: Piloto del Proceso.

Fase 1: Análisis

En esta primera fase se requiere hacer un diagnóstico en la Dirección Regional Occidente de Asuntos Legales partiendo del Direccionamiento Estratégico de la organización en relación con los diferentes Stakeholders, lógicamente teniendo como foco el área objeto de estudio que es el Área de Asuntos Legales. Dentro de este proceso se revisarán los criterios de Misión, Visión, Principios y Valores Corporativos. Posteriormente, se realizarán entrevistas con el personal y con el área de Talento Humano con el fin de Identificar el plan de sucesión vigente, al mismo tiempo que los cargos relacionados con este. Producto de estas reuniones se clasificarán las fallas identificadas en el proceso de sucesión y posteriormente se documentarán estos hallazgos en dirección a lo establecido en la gestión humana basada en competencias.

Fase 2: Verificación

En la segunda fase de validación se verifica, a través principalmente de la entrevista y la revisión documental, que la organización haya pasado por las siguientes 3 Sub fases que son: Sub Fase 1

– Identificación de competencias, Sub Fase 2 – Perfiles de Cargos de la Gerencia de Asuntos Legales SURA, Sub Fase 3 – Verificación del Plan Individual de Mejoramiento (PIM) y la Evaluación de Competencias.

En la Sub Fase 1 – Se validan las competencias Comportamentales Organizacionales, Comportamentales de Rol, Profesionales de Rol y Profesionales Especificas. Para identificar las competencias de tipo comportamental se espera que la empresa haya utilizado algún tipo de herramienta como la Matriz de Vester la cual es un instrumento de tipo cuantitativo o en su defecto el proceso de Brainstorming entre otros, los cuales permiten hacer una selección participativa en la organización, el método para esta validación preliminar es la revisión documental apoyado por las entrevistas a los jefes y/o Directores de Proceso.

En la Sub Fase 2 – En esta sub fase se valida que las competencias seleccionadas en la sub fase anterior, hayan sido incluidas en el diseño de cada perfil de los cargos de la organización, especialmente en los cargos de interés de esta investigación y que son los relacionados con el Área de Asuntos Legales del Sura, en este quedan consignados no solo sus funciones, sino también métodos de evaluación, el plan carrera que pueden tener dentro de la empresa al mismo tiempo que se evaluara si la empresa ha tenido algún acercamiento con el plan de sucesión que se pretende establecer.

En la Sub Fase 3 - Al terminar las distintas evaluaciones relacionadas en las sub fases anteriores, se verificará si se verifica si la empresa realiza evaluaciones de Competencias de manera periódica teniendo en cuenta los perfiles de los cargos establecidos, estas evaluaciones se caracterizan por ser de tipo integral y enfocadas en lo que se ha definido como el perfil para cada una de los puestos de trabajo. Producto de estas evaluaciones y brechas de competencias encontradas en cada una de estas, se deberán establecer planes para cerrar las mismas los cuales deben quedar consignados en el Plan Individual de Mejoramiento - PIM, buscando obtener las competencias necesarias para el correcto desarrollo del plan de sucesión propuesto.

Fase 3: Piloto del Proceso

En la última Etapa, posteriormente a la evaluación del contexto organizacional y demás elementos especificados en las fases anteriores, se propone a la organización un plan piloto de sucesión basado en competencias entre los cargos establecidos en los objetivos específicos de esta investigación, se realizará la respectiva divulgación a la Gerencia de Asuntos Legales y al área de Talento Humano, quienes posteriormente lo pondrán en práctica y finalmente después de cierto tiempo de aplicación será evaluado para medir el correcto funcionamiento y efectividad del mismo.

Capítulo 2

2. Marco Referencial

2.1.Marco Teórico

Para ahondar en el estudio de los planes de sucesión de cargos propiamente dichos dentro de las organizaciones, se hace necesario identificar previamente los componentes objeto de estudio dentro de dichos planes, con el fin de reconocerles sustancialmente como punto de partida.

Primero resulta necesario identificar el ámbito del proceso, es decir, efectuar un análisis de los componentes teóricos que enmarcan la figura a partir de sus antecedentes aplicados en la literatura y en los protocolos que han dotado de aplicación práctica estas teorías.

Posteriormente se adentra el estudio en un componente de tipo contextual o de entorno, el cual busca conocer, en este caso no desde la perspectiva exclusiva de una empresa familiar sino de cualquier tipo de empresa, el escenario en el cual se desenvuelve o se pretende desenvolver el diseño y la aplicación del plan de sucesión, es decir, el momento actual de cada una de las instituciones que componen dentro de la compañía las herramientas que se pretenden tomar de partida para el trabajo de un modelo sucesorio, en el caso puntual, el estado del modelo de competencias con que se cuenta, el instrumento a través del cual se busca cimentar el desarrollo del talento humano, enfocado si a bien el entorno lo permite, en el plan de sucesión de cargos dispuesto para los trabajadores.

Luego, se hace necesario dentro dicha construcción, detenerse a realizar un análisis respecto del sujeto que deviene como actor principal, en principio dentro de un plan de sucesión, el sucesor, desde la perspectiva del cargo y las necesidades propias de dicho cargo (Guinjoan, 2000. P. 17), para finalmente acudir al líder sucesor y su rol dentro del esquema de trabajo.

2.1.1. La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones

Antes de abordar el estudio de la sucesión en la empresa, cobra significado realizar una breve referencia a la función del área de Gestión del Talento Humano dentro de una organización, entendiendo para efectos del presente marco a la Gestión Humana, Gestión de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano como una referencia a la finalidad del área de índole estructural, sin perjuicio de las diferencias técnicas existentes entre cada uno de los conceptos a modo nominal.

El Área de Gestión del Talento Humano, es el resultado del avance uniforme de necesidades históricas de la propuesta en principio, de manejar las relaciones laborales con los trabajadores, incluyendo lo concerniente a la huelga, a los accidentes de trabajo, que luego fue adhiriendo otros ingredientes, como lo son las necesidades propias de la selección, la productividad y el estallido de la observancia de la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo de la década del 80 y la visualización del área como una institución no solo de índole funcional, sino estratégica y generadora de valor dentro de la empresa, con distintos campos de acción adicionales como lo son la remuneración, la compensación, el bienestar y desarrollo del empleado, la evaluación del desempeño, las investigaciones del mercado laboral, el liderazgo, entre otras (Calderon, 2006 P. 44,45 y 46)

Es así como el área de Gestión del Talento Humano resulta ser un escenario donde concurren no únicamente las necesidades propias de la selección del personal y las relaciones laborales, sino también toda una serie de variables que resultan apuntar directamente a las necesidades del entorno organizacional y es dentro de ese escenario, que se fundan los procesos o planes de sucesión, para la continuidad laboral y la formación interna de cargos.

El tema objeto de estudio en esta investigación se centra inicialmente en como las empresas específicamente el Grupo Sura dentro de su Regional de Asuntos Legales administra el talento humano necesario para su adecuada operación, para esto se hace referencia a un concepto que permite entender lo que es inherente a la administración de las personas y lo relacionado con sus

conocimientos y es lo expuesto por el Sr. F. Terry (1998) en donde indica que podemos establecer esta administración como una disciplina y como un proceso: Desde la perspectiva de disciplina ya que se cuenta con un cuerpo (s) con conocimientos acumulados que van desde los principios, conceptos, teorías, etc. Y como un proceso porque requiere funciones y actividades que las personas o administradores deben ejecutar para lograr lo propuesto por la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso aclarar que el enfoque de esta investigación es direccionado al entendimiento de la administración como proceso, en donde la administración de los recursos humanos será evaluada como tal, entendiendo que existe un objetivo relacionado con establecer las competencias humanas requeridas por el grupo objeto de estudio, la forma en que se desarrollan estas habilidades y aptitudes en el individuo de tal forma que se genere un entorno apto en pro del incremento en la productividad del área específicamente y por ende de la organización.

En el entorno empresarial se ha optado en muchos casos por determinar el proceso de administrar los recursos humanos como sistema, ya que está compuesto por varios elementos que se interrelacionan entre sí o pueden ser también interdependientes, estableciendo un conjunto completo, identificable y diferente en cada organización. Para que sea más fácil y simple de medir los resultados de cada sistema, estos se han dividido en subprocesos que aunque pueden llegar a parecer independientes, están interrelacionados entre si y son establecido como subsistemas (H, Hooghiemstra, 1998: 67-69).

Los sistemas de Gestión del Recurso Humano deben enfocarse en generar entornos empresariales en donde se identifiquen, se atraigan, se retengan y se desarrollen profesionalmente los individuos en pro de la generación de ventajas competitivas necesarias para el mantenimiento y/o crecimiento en el mercado de la organización. Para poder cumplir con este objetivo es necesario entender los siguientes conceptos y/o actividades:

Vinculación de personal: Requiere que los encargados de administrar el recurso humano investiguen el mercado laboral, la mano de obra de las otras empresas preferiblemente del sector,

el reclutamiento, la selección, la integración de los individuos en el entorno y la su respectiva inducción para la ejecución de sus labores.

Aplicación del sistema: Requiere análisis de puestos de trabajo, descripción de actividades y evaluación del desempeño.

Mantenimiento del sistema: Requiere análisis de la remuneración, incentivos por cumplimiento de objetivos y otros como la Seguridad y Salud en el trabajo en donde están contenidos elementos como Higiene, seguridad en el trabajo, registro y controles del personal.

Desarrollo del sistema: Aquí están contenidos los planes Individuales de Entrenamiento, el Plan maestro de capacitación y desarrollo, al igual que el plan carrera y sucesión.

Control del sistema: Incluidos aquí los bancos de datos, publicación de ofertas de manera frecuente, sistemas de información y auditorias permanentes al sistema en general. En este último aspecto se puede decir que existe cierta ventaja en las empresas que cuentan con certificaciones como la ISO 9001 en sus diferentes versiones debido a que de una forma u otra aunque en algunos casos de forma menos profunda se evalúa el cumplimiento de los aspectos relacionados con el área y la administración del recurso humano.

En virtud del objetivo de este trabajo de investigación, es importante realizar un breve análisis de los subsistemas de recursos humanos con enfoque en competencias que se podrían evidenciar, adicionalmente, es relevante el soporte teórico de la importancia que tiene el identificar, desarrollar y administrar las competencias en el direccionamiento del recurso humano. De acuerdo con la metodología establecida por Deloitte & Touche internacional (2015), Tendencias Globales en Capital Humano: Tomado de www2.deloitte.com, estos podrían ser los subsistemas a evidenciar:

Vinculación por Competencias: Se puede definir como una forma de contratación estratégica y una manera de formalización de la relación laboral con los profesionales que poseen las competencias necesarias para contribuir en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

En esta parte, es necesario realizar la descripción de los puestos de trabajo, los procesos de cómo se debe reclutar, seleccionar, contratar y dar la respectiva inducción a los individuos.

Lo primero que deben realizar las empresas y/o las áreas de Talento Humano antes de realizar la respectiva selección es determinar o establecer cuáles son las características (competencias) que se deben buscar en el individuo para determinado cargo o función. Es por lo anterior muy importante resaltar que, si las compañías o áreas de Recursos Humanos no tienen una percepción clara de lo que deben buscar y tratar de encontrar para cada uno de sus puestos de trabajo, entonces serán incapaces de seleccionar individuos que puedan dar el desempeño adecuado para alcanzar los objetivos esperados por la organización.

La descripción de cargos está relacionada con la identificación, definición, delimitación y finalmente la transcripción en un documento de la misión y aporte fundamental de cada individuo a un cada cargo de la compañía. Este tipo de herramientas permite a la organización establecer funciones y responsabilidades para cada cargo, adicionalmente, contribuye a la evaluación del desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo. Para que esta sea adecuada debe contener al menos las siguientes características: El nombre del cargo, el área al cual pertenece, misión del cargo, detalle de las funciones correspondientes, perfil de acuerdo a las competencias requeridas, experiencia para el desempeño del cargo e incluso el respectivo plan carrera en donde se incluyan las jefaturas a las cuales debe reportar.

Para efectos de este trabajo de grado, la compañía Sura debe contar con los perfiles de cargos por competencias. Estos deben estar divididos en competencias organizacionales que están relacionados con los comportamientos que la empresa espera de todos sus colaboradores sin importar el cargo de desempeñen o vayan a desempeñar al mismo tiempo que las competencias técnicas que están relacionadas con los conocimientos específicos para el cargo a desempeñar (saber hacer).

Desempeño por Competencias: Es considerado como una herramienta necesaria para guiar, evaluar, generar motivación y compensación adecuada para cada colaborador de la compañía, de

una forma estrechamente relacionada con sus funciones y objetivos particulares dentro de la organización.

Para esta parte del sistema es necesaria la evaluación de las competencias de cada individuo, con el fin de establecer brechas de competencias vs los objetivos del cargo para posteriormente retroalimentar a los individuos. Determinando las brechas de competencias, el área de Recurso Humanos podrá determinar qué persona(s) podrán ocupar posiciones claves dentro de la estructura en el futuro.

La evaluación de las competencias consiste en recolectar información de los comportamientos, conocimientos y habilidades demostrados por el individuo, lo cual posteriormente es confrontado con el perfil establecido (ideal), lo que permite determinar cuáles son las falencias que deben ser fortalecidas para que el colaborador sea totalmente competente para el cargo requerido.

Cuando existen brechas de competencias se debe establecer un plan de formación individual de mejoramiento para lograr ajustar el nivel de competencias requerido para poder suceder a la persona que sale del cargo al que puede aspirar. Este plan individual de mejoramiento debe ser claro y preciso, indicando cual es el objetivo de dicha formación y finalmente debe tener una evaluación y seguimiento para poder determinar si las brechas han sido cerradas (cumplidas) en su totalidad.

Desarrollo por Competencias: Este desarrollo requiere un seguimiento permanente a las competencias de cada individuo para identificar brechas sobre las que se puedan establecer planes individuales de mejoramiento para cerrarlas o mitigarlas, con el fin de contribuir a la permanencia de cada individuo dentro de la organización.

Como objetivo más importante se encuentra la formación y/o entrenamientos necesarios para superar las brechas de tal forma que se puedan determinar las rutas de desarrollo en pro del plan carrera del cargo, estableciendo así una planificación adecuada de la sucesión dentro de la organización. Cuando se utilizan este tipo de mecanismos, es más fácil para la organización y propiamente para el área de Recursos Humanos detectar el personal de alto potencial,

entendiendo que se debe potenciar al máximo para poder garantizar que los mejor preparados sean los que lleguen a las altas direcciones.

Para efectos de este trabajo de grado, este subsistema es de gran importancia y como lo indica Chiavenato (1988), la formación es establecida como el proceso mediante el cual las compañías estimulan a los colaboradores en pro del fortalecimiento de sus conocimientos, destrezas y habilidades para incrementar la eficiencia en la ejecución de sus actividades diarias, contribuyendo de paso con su propio bienestar y del de la organización, al mismo tiempo que ayuda a culminar el proceso de selección ya que orienta a los nuevos empleados sobre las particularidades del cargo a desempeñar.

La formación por competencias se determina como un mecanismo de enseñanza – Aprendizaje que busca contribuir en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los individuos en pro de mejorar sus aptitudes frente al trabajo, mejorando su desempeño en el mismo. De tal forma que, si la fuerza laboral se encuentra motivada a desarrollarse de manera permanente y mantiene continuamente fortaleciendo sus competencias para mejorar su desempeño, la organización contara evidentemente con altos estándares que le permitirán mantenerse y crecer en el mercado en el cual participan.

Planificar el plan carrera o la sucesión de cargos permitirá al área de Asuntos Legales de la regional suroccidente de Sura determinar escenarios de crecimiento profesional, estableciendo las respectivas funciones y condiciones para asegurar que los potenciales de los individuos estén totalmente establecidos y con la disposición necesaria para afrontar los cargos o posiciones claves del área y/o de la organización.

Con la integración adecuada de los conceptos relacionados con el Desarrollo por Competencias, la empresa y en particular el área de asuntos legales podrá fortalecerse en lo siguiente: (Minolli, 2007):

- Contribuir a que los individuos identifiquen sus habilidades y competencias para el desempeño de su cargo actual y el futuro.

- Alinear de forma adecuada las expectativas individuales de cada colaborador con los objetivos de la compañía.
- Establecer una sucesión de cargos de manera gerencial de tal forma que las partes queden satisfechas al momento de realizarse esta actividad.
- Dotar al personal de entrenamiento y experiencia con el fin de desarrollar su máximo potencial.
- Fortalecer las oportunidades para todos los individuos incluso los que se encuentran estancados dentro de la organización.

Mantenimiento por Competencias: Relacionado con las formas de compensación de forma adecuada y equitativa de acuerdo a sus competencias. Adicionalmente, pretende no solo atraer sino también retener a los trabajadores con mayor potencial dentro de la compañía de acuerdo a las competencias requeridas y el perfil requerido por cada cargo.

Para este subsistema es importante el establecimiento de indicadores y metas a cada uno de los individuos en relación con los objetivos establecidos para cada perfil. Para que la empresa pueda llegar al establecimiento adecuado de este subproceso debe primero estabilizar cada uno de los anteriores, ya que este requiere cierto nivel de maduración del sistema, puesto que el ajuste de la remuneración de los colaboradores dependiendo de su contribución individual, de su potencial y demás variables establecidas por los MGHBC puede afectar positiva o negativamente el compromiso individual y por ende afectar de igual forma la productividad de la organización.

2.1.2 Planes de Sucesión de Cargos

Es quizás uno de los fines más importantes de la sucesión de cargos la identificación, el desarrollo y el monitoreo constante para identificar plenamente el alto potencial en los trabajadores con el fin de establecer los sucesores que a futuro podrán ocupar las posiciones claves dentro de la organización.

Los planes de sucesión son importantes para las organizaciones toda vez que prevén el crecimiento de los empleados de acuerdo a las competencias desarrolladas y el potencial del

individuo frente a las necesidades en las diferentes vacantes que puedan existir dentro de la compañía. Este tipo de sistemas requieren un esfuerzo alto de cada colaborador ya que, si existen algún trabajador con alto potencial, este debe agregar valor a la compañía no solo de manera efectiva sino también medible, en otras palabras, no es solo necesario que el individuo tenga información, sino que esta pueda ser medible al mismo tiempo que pueda ser aplicada en su entorno laboral para lograr mejores resultados en sus tareas.

Los planes de sucesión de cargos permiten a las áreas de Recursos Humanos y en general a la organización obtener herramientas importantes para la toma de decisiones en pro del crecimiento del negocio, lo anterior, debido a que contribuyen en la re organización permanente de la estructura de la compañía al mismo tiempo que en los planes de inversión en materia de recursos financieros y materiales.

“Las empresas que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en la búsqueda de coincidencias entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento y a la manera en que éste ha sido distribuido en el mapa de competencias”, tomado de: www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm, (2004).

Los planes de sucesión contribuyen a la permanencia y/o supervivencia de los cargos importantes o claves de las organizaciones, ya que durante su ejecución se encargan de preparar a los profesionales para acceder a cargos directivos en el momento en que quedan vacantes. Para hablar de plan de sucesión de cargos, se hace necesario estudiar los antecedentes que en materia de sucesión se han analizado.

2.1.2.1 Plan de sucesión en empresa familiar

Resulta un criterio relevante para el punto de partida de la investigación analizar la importancia de los planes de sucesión en empresas familiares, teniendo en cuenta que para dicho segmento, constituye un concepto trascendente, hasta el punto que varios autores (Rivero, 2014; Pantoja Villarreal, Moncayo Quiñonez, Belalcázar España, & Jiménez Villota, 2016) lo han estudiado como un factor que define la existencia de la compañía, hasta el punto de afirmar que el 70% de

este tipo de empresas no sobrevivirá a su siguiente generación, de no implementar un plan de sucesión de cargos serio y estructurado (Rivero, 2014).

Así mismo, para efectos de las áreas dentro de la organización no familiar y si bien es cierto la concepción de las estructuras jerárquicas deviene de otro tipo de ideales diseñados cada vez más genéricos para perdurar en el tiempo, no es menos cierto que la supervivencia de estas, depende en gran parte de la calidad del servicio individual, grupal y de la capacidad de integración de todos los actores en cada uno de los cargos.

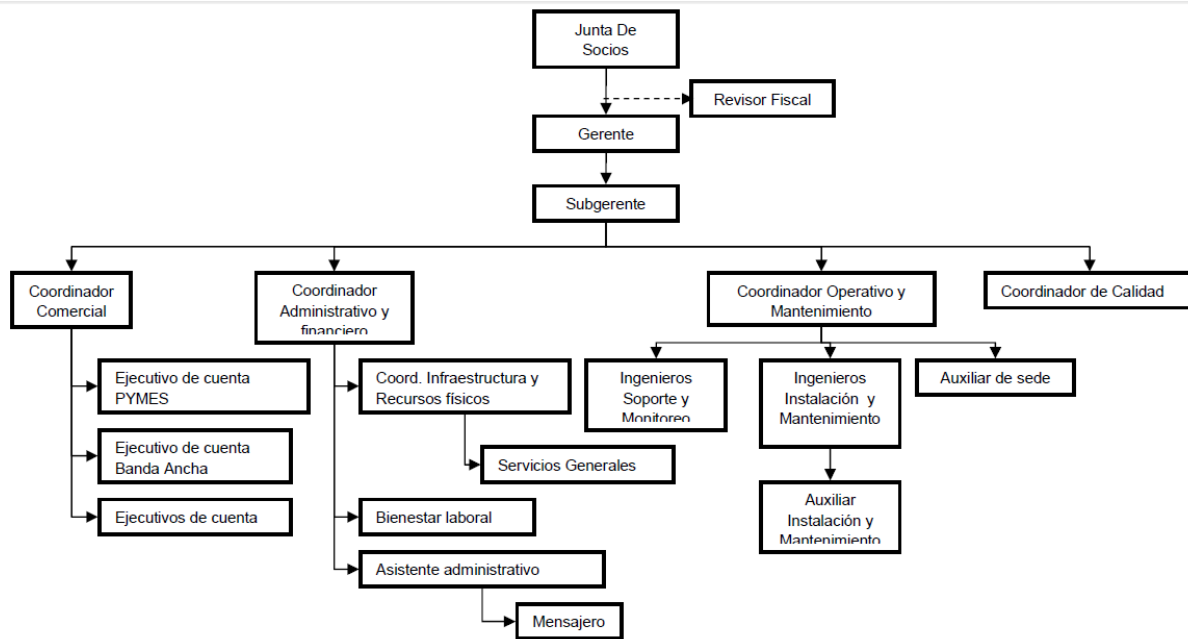
Para este tipo de modelos, refiriéndose a las empresas familiares, es importante establecer inicialmente un Plan Profesional para sucesores, de esta manera se convierte en una obligación para los individuos o prospectos sucesores desde su formación temprana cumplir con ciertos requisitos previamente establecidos, al mismo tiempo que genera una motivación y crea una ruta de estudio para poder acceder a los cargos deseados dentro de la organización.

Para las empresas familiares, es importante establecer mentores para estas nuevas generaciones que presentan en cierta forma un alto potencial para suceder a sus antecesores. Cabe aclarar que este proceso de formación deberá ser totalmente documentado y soportado en manuales de procedimientos y descripciones de cargos como elementos esenciales para el desarrollo de cada una de las actividades de los individuos.

Para obtener resultados efectivos en este tipo de planes se deben considerar los siguientes aspectos:

Debe existir un Plan de Carrera profesional en donde se debe especificar niveles de cargos y actividades que deben pasar o “superar” cualquier miembro de la familia sin excepción alguna como se puede observar en la figura 1, teniendo en cuenta aspectos como la edad adecuada y su nivel profesional.

Figura 1: Ejemplo de Estructura Jerárquica (Organigrama) de empresa familiar.



Fuente: Quan, J. (2013) Gestión y Dirección de Empresas Familiares. Tomado de <http://www.gestiondeempresasfamiliares.com>

En el anterior gráfico se puede apreciar un organigrama que es de aclarar no necesariamente se debe utilizar de manera genérica en las empresas de tipo familiar, no obstante, sirve para entender los diferentes niveles que pueden existir y las líneas de sucesión que podrían atravesar los diferentes individuos dependiendo de la posición o cargo que ocupen dentro de la organización.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el esquema de remuneración debe ser objetivo, con el fin de evitar generar desmotivación en el personal de la organización con asignaciones salariales diferenciadas por factores ajenos al desempeño. Es conveniente proveer de formación a la siguiente generación, mas no deformarla con remuneraciones que no son acordes con el mercado y la capacidad de la organización.

Deben existir al igual que para cualquier cargo en la organización claridad en las funciones. Para ello se debe contar con perfiles y manuales de funciones en donde se establezca la descripción de las competencias vigentes y futuras de los miembros que ya están por cumplir su ciclo de vida en

la empresa. Con esto se previenen los conflictos ocasionados por el aferramiento en un cargo. Usualmente, estos miembros salientes pueden convertirse de manera temporal en asesores de procesos puntuales en la organización.

2.1.2.2 Sucesores por Competencia en el Plan Carrera.

Hoy en día las prácticas de Recursos Humanos son indispensables en las organizaciones, cada política y procedimiento que se desarrolla en esta área debe cumplir con un objetivo puntual para poder considerar una exitosa gestión de Recursos Humanos y es la denominada consistencia de los procesos. Esta consistencia debe reflejarse en los procedimientos los cuales deben ser aplicados a todo nivel en la organización, al igual que debe contar con beneficios que serán producto del cumplimiento de las directrices establecidas por el área de Recursos Humanos y avalados por la alta Dirección.

La elaboración de un proceso formalizado en donde se defina el plan carrera y/o de sucesión dentro de una empresa, es uno de los procesos de alto impacto que deben desarrollar los encargados del área de Recursos Humanos, toda vez que este funciona como un componente motivacional que está relacionado con el ambiente de estabilidad laboral y crecimiento económico de los individuos, los cuales son elementos buscados por la mayoría de las personas en el momento en que buscan ingresar a una compañía y buscan perdurar en ella.

Antes de realizar un plan carrera se deben agotar los siguientes pasos: En primer lugar, se deben definir adecuadamente los cargos o perfiles de cargos, estableciendo en un documento formal las funciones, responsabilidades y sobre todo las competencias que deben cumplir para garantizar la idoneidad para el cargo. Y en segunda instancia, se debe desarrollar uno o varios elementos para medir y/o evaluar a las personas en el cumplimiento de estas funciones previamente establecidas para los cargos que ocupan y los cargos a los que se proyectan.

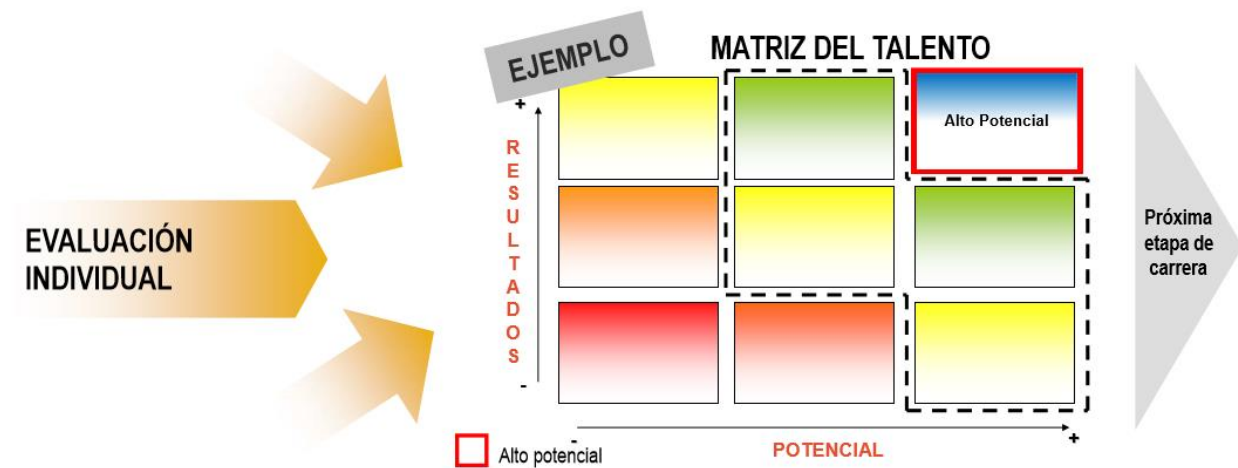
Para el diseño de perfiles de cargos se deben tener en cuenta varios elementos como son los conocimientos y/o habilidades técnicas que se requieren, adicionalmente, las competencias necesarias para cumplir con el trabajo de la manera adecuada. Por último, y no menos importante

se requiere el liderazgo que es referido por Charan (2010) como “Un líder puede crear su propia suerte calculando cuándo y dónde se hallan las oportunidades que encajan con su talento innato. Así, todos los líderes deberían mirar hacia el futuro, conscientes de su talento específico y de si éste está siendo utilizado y desarrollado por completo”.

El liderazgo como elemento importante para este plan, debe ser identificado y medido en todos los niveles de la organización, además de ser referido como ejemplo de cómo ascensos realizados en organizaciones no han sido exitosos debido a que los individuos no han llegado a desarrollar el liderazgo necesario para el correcto desarrollo de sus funciones. Para algunos autores (Charan, 2010) los líderes no nacen sino que se hacen, teniendo en cuenta esto, es posible dentro de las organizaciones formar personas para que sean líderes y aumenten su probabilidad de ser promovidos pero con un éxito perdurable en el tiempo y no pasajero. Por lo anterior, la tarea de las personas de Recursos Humanos es identificar, formar y desarrollar el potencial de las personas con las competencias adecuadas para ascender dentro de las organizaciones.

En este tipo de plan se utiliza la matriz de nueve cuadrados identificada en la Figura 2, como elemento necesario para identificar el potencial y medir el liderazgo de los colaboradores. Por cada cuadrante existe una descripción del desempeño y potencial que cada individuo debe demostrar en sus labores diarias (Charan, 2010).

Figura 2: Matriz de identificación y medición del potencial del liderazgo.



Fuente: Fernández, R. (2015). Conferencia de Capital Humano. Tomado de http://https://www.towerswatson.com/assets/21062/Sesion4_LiderazgoyPlanesdeSucesion.pdf

Permite evidenciar en un grid varios factores influyentes en la formación del líder y cómo a medida que aumentan o disminuyen se configuran distintos formatos de brechas a corregir o a potencializar en el sucesor.

Posteriormente, se deben describir los cargos para lo cual se realiza un análisis completo de las funciones que tendrá la persona en el cargo, las competencias requeridas y el organigrama demostrando a quien debe reportar y a quien debe supervisar. Con esta estructura plenamente identificada, los procesos de selección, capacitación y planes de carrera y sucesión serán totalmente exitosos.

2.1.2.3 Sucesores establecidos en Modelo de Gestión Humana Basada en Competencias

La idea de estos modelos consiste en generar ventajas competitivas para las compañías a través del correcto manejo del recurso humano, al momento de incluir el concepto de desempeño o competencias, la organización es orientada a la búsqueda de un mejor nivel de contribución (hablando de capacidades) de cada uno de los colaboradores para demostrar su capacidad de ocupar mejores posiciones y con esto llegar a ser exitosos.

Este modelo está estrechamente relacionado con las conductas o comportamientos observables en los individuos que los llevan a presentar un alto rendimiento que la organización determina como su valor diferencial, con el cual ejecuta sus labores establecidas de manera adecuada dentro del entorno en el que se desarrolla.

Este tipo de modelos al igual que muchos otros centran su atención o se desarrollan a partir de lo expuesto por McClelland (1973), quien indica entre otras cosas que los pasos para el establecimiento de estos procesos parten de lo siguiente:

- Establecimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Establecimiento de la capacidad tanto intelectual como de los recursos de la organización.
- Validar la viabilidad financiera del establecimiento de este tipo de modelos.
- Desarrollar, establecer y estructurar los principios de la gestión de recursos humanos a través de este tipo de modelo.
- Desarrollo del modelo específico para cada organización (No genérico).
- Desarrollar los perfiles de competencias de acuerdo a cada una de las áreas y/o puestos de trabajo.

Los modelos enfocados en competencias que se han desarrollado a nivel mundial son múltiples y esto debido a que dependen del enfoque de aprendizaje y el rango que ocupa cada uno de los individuos dentro de la estructura de la organización. Para nuestro caso de estudio se entenderá la administración de recursos humanos de dos formas:

Como una disciplina, ya que es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye entre otras cosas principios, conceptos y teorías.

Como un proceso, ya que comprende funciones y actividades que los administradores deben ejecutar para lograr los objetivos establecidos por la organización.

Para este tipo de plan, se ejecuta la administración desde el punto de vista de proceso, el cual tiene como objetivo proporcionar las competencias (capacidades) requeridas por la organización

y desarrollar en el individuo habilidades y aptitudes para potencializar su eficiencia en el entorno en el que se desenvuelve.

Para los especialistas en este modelo se requiere una relación organizada entre los procesos formando un todo completo con un sello distintivo, de tal forma que se simplifique la aplicación de procesos y resulte más eficiente medir el avance y los resultados de los mismos.

2.2 Estado del Arte

Autor	Año	Título	Resumen y/o Objetivo	Resultados	Fuente
Llamas & Gutierrez	2012	Diseño de la estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox de Colombia, enmarcada en la política actual de sucesión y en el modelo de Gestión del desempeño.	Proponer una estrategia de retención para los candidatos a ser sucesores de los cargos críticos	Se desarrolla una estrategia de retención que contempla el proceso, la administración y el diseño de los componentes que la integran a nivel general.	Llamas, P. G. A. M. D. N., & Gutierrez, N. Q. B. O. S. (2012). Diseño de la estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox de Colombia, enmarcada en la política actual de sucesión y en el modelo de Gestión del desempeño.
Ayala, J.A	2013	Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal de una empresa constructora.	Identificar competencias a través del Método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente	Se establecen las competencias y a través de estas el personal de alto desempeño, determinando sus potenciales para una posible sucesión.	Ayala, J.A. (2013). <i>Diseño de un Plan de Sucesión basado en un modelo de competencias para el personal de una empresa constructora.</i>

Autor	Año	Título	Resumen y/o Objetivo	Resultados	Fuente
Díaz, D.J	2012	Gestión de desarrollo profesional "En la empresa Carvajal Pulpa y Papel, para el desarrollo individual de gerentes y/o profesionales"	Definir y estandarizar el modelo de gestión por competencias para los gerentes y/o profesionales, impulsando el desarrollo profesional en la organización Carvajal.	Se logra desarrollar el modelo, con el cual se obtiene talento humano capacitado con las competencias necesarias para garantizar el incremento de la productividad y por ende la sostenibilidad del negocio.	Díaz, D. J. (2012). <i>Gestión de desarrollo profesional "En la empresa Carvajal Pulpa y Papel, para el desarrollo individual de gerentes y/o profesionales"</i> .
Escobar, M.C	2015	Diseño de plan de sucesión de cargos en una entidad financiera.	Proponer una mejora en el actual plan de sucesión, con el fin de que todos los procesos departamentales sean continuos.	Se evidencia que en general la Cooperativa de ahorro y crédito objeto de estudio posee personas aptas para sustituir puestos claves, pero se encuentran falencias en Talento Humano y Dirección de transparencia de la información.	Escobar, M. C. (2015). <i>Diseño de plan de sucesión de cargos en una entidad financiera. Caso: Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato.</i>

Para desarrollar esta investigación, se profundizó en trabajos cuyo objetivo fuera el diseño de planes de sucesión corporativa dentro de las organizaciones como resultado final, para comenzar a integrar armónicamente los dos conceptos objeto de estudio que son la Sucesión de Cargos y los Modelos de Gestión Humana Basados en Competencias, lo cual se encuentra enmarcado, para dar un ejemplo, en la política actual de sucesión de la compañía estudiada y en el modelo de gestión del desempeño, para todo tipo de cargos, incluyendo los críticos, como lo es uno de los trabajos de referencia: "Diseño de la estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox de Colombia", en este caso los autores tenían como objetivo: "proponer una estrategia de retención para los candidatos a ser sucesores de los cargos críticos" (Llamas &

Gutierrez, 2012) Si bien es cierto la investigación se aborda desde la preocupación de la retención de cargos críticos, la misma se desenvuelve en un escenario propio de la sucesión de cargos empresarial.

Recientemente se tienen estudios que utilizan el modelo de gestión humana basado en competencias, para el diseño de planes de sucesión de cargos en empresas del sector de la construcción (Ayala, 2013). Así mismo, se definieron algunos lineamientos conceptuales de los puntos de partida para esta investigación, como, por ejemplo, la identificación de competencias que se definen como el “Método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente” tal como lo menciona María Irigon - Competencia Laboral Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones en el Sector Salud. Montevideo (Irigon & Vargas, 2002)

Así mismo, la sucesión de cargos, es el proceso a través del cual se garantiza que, en el caso extraordinario de no contar con la presencia y vinculación de un cargo específico, exista en formación otro trabajador que le suceda sin generar ninguna clase de traumatismos para la organización, sus grupos de interés, igualmente “desarrollando el talento humano para contar con un personal capacitado que garantice la estabilidad del profesional y la sostenibilidad del negocio” (Díaz, 2012)

Por otro lado, además de ahondar en varias de las investigaciones que recientemente se han hecho, se propendió a soportar el fundamento de la presente investigación en bases estructurales teóricas dentro de las cuales se abordan algunos de los caminos que dirigen el estudio, un ejemplo es el estudio de Brooking, A (1977) en su estudio denominado El Capital Intelectual.

En otros de los estudios se puede evidenciar el abordaje del plan de sucesión de cargos como una solución a problemas de carga laboral (Escobar, 2015) teniendo en cuenta que cuando se encuentra vacante un cargo crítico, ello implica la reasignación de cargas laborales a otros trabajadores del equipo, mientras es posible sustituir el cargo bien sea por vía externa o interna.

Se encontró abundante y diversa información de planes de sucesión dentro del segmento de empresas familiares, sin embargo, ese no es el prototipo de ejemplo sobre el cual se pretende desarrollar la investigación, por ese motivo se descartó gran parte de este componente.

El aporte del presente trabajo de grado será dotar al área de Asuntos Legales de Sura en su regional Suroccidente de una herramienta que permite monitorear, formar y evaluar de manera adecuada las competencias de los futuros responsables de cargos importantes dentro del área previamente expuesta. Adicionalmente, tendrá un plus diferenciador y será que su criterio será la sucesión de cargo dependiendo realmente de las capacidades del individuo vs su contribución a la productividad y el logro de los objetivos establecidos para cada cargo y no solo su trayectoria empresarial (tiempo de labor en la empresa) y/o afinidad con los individuos de más alto rango dentro de la compañía.

2.3 Marco Contextual

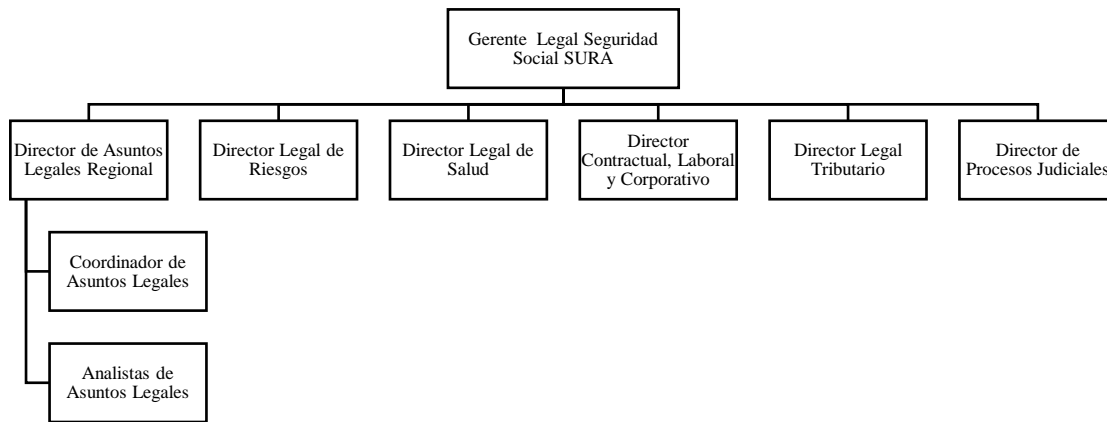
El contexto en el cual se desenvuelve la organización donde se pretende aplicar el presente estudio es un grupo empresarial denominado actualmente con su sigla Sura, dicho grupo empresarial, hace parte de un conglomerado de inversiones en distintos sectores como los son los seguros, pensiones, ahorro, inversión, alimentos procesados, cemento y energía.

Sura como grupo empresarial, le compete la administración de diversas filiales, enfocadas principalmente en los negocios de Seguros, llamados también seguros voluntarios (a nivel internacional) y Seguridad Social denominado hoy como seguros obligatorios (a nivel nacional), dentro de la cual se encuentra Seguros Sura, y las compañías de Seguridad Social y Riesgos Laborales: EPS Sura, IPS Sura, ARL Sura, Diagnóstico y Asistencia médica IPS (Dinámica IPS) y Consultoría en Gestión de Riesgos Suramericana S.A.

Actualmente dentro de este grupo, existe un área de Asuntos Legales, la cual se encuentra dividida en dos focos de equipo, uno de ellos encargado de los asuntos de Seguros Generales y de Vida, o seguros voluntarios, y el otro equipo focalizado de manera transversal en todos los asuntos de las cinco compañías de la Seguridad Social o seguros obligatorios regulados, el área

se compone de un Gerente Legal como cabeza, seguido de las Direcciones Nacionales especializadas en cada asunto, y las Direcciones Regionales al mismo nivel, encargadas de todos los asuntos a nivel de la región, el piloto proyectado se planea realizar en la Dirección Regional Occidente de este último equipo. Se expone el organigrama del área para mayor entendimiento, focalizado en la estructura de la Dirección Regional especificada en la Figura 3.

Figura 3: Estructura Gerencia de Asuntos Legales SURA



Fuente: Portal empresarial SURA (Intranet)

2.4 Marco Conceptual

La forma esquemática en la que se pretende presentar la información y conceptos de los que se desprende la investigación, necesariamente se debe enfocar en un punto de partida, que para el caso concreto debe desprenderse de dos vertientes, por un lado, las competencias laborales como un factor determinante para la formación del trabajador.

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que estos deben alcanzar en el espacio laboral, “El surgimiento de la gestión por competencias laborales en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre el esfuerzo de formación y

resultado efectivo”, de acuerdo a Mertens (1998). El concepto de competencia laboral se acuña desde años atrás en países con fuerte desarrollo industrial, con el fin de contar con personas que pudieren hacer frente a las modificaciones y cambios del entorno.

Es así como países, inicialmente en Reino Unido en 1986, y otros como Australia (1990) y México (1996), estructuraron desde los gobiernos distintas políticas enfocadas en fortalecer el diseño, la formación, así como la certificación como un motor impulsor de la competitividad en los diversos sectores económicos del país. , en países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, los respectivos Ministerios de Educación, en otros como Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil se impulsa por la iniciativa privada de los distintos sectores de la economía del país.

Inicialmente se ahonda en los términos competencia y competencia laboral, por ser el criterio tomado en cuenta como necesario y atribuible al posible candidato para el diseño del modelo de sucesión de cargos dentro de la empresa en cuestión, el criterio “competencia” no es pasivo en la práctica e históricamente ha tenido varias formas de estructurarse y de reconocerse, sin embargo para efectos de la presente entrega se tomará de referencia uno de los enfoques que han delimitado el término competencia.

Competencias: Para efectos de la presente entrega, se tendrá como concepción de competencia su enfoque conductista, el cual "pone de manifiesto la importancia de la observación de los trabajadores exitosos y efectivos y de la determinación de lo qué es lo que los diferencia de aquellos menos exitosos" (Mulder, 2007. P. 4).

También se pueden definir como un comportamiento necesario que permitirá obtener un resultado (Alles, 2002)

Igualmente se utilizará como base el criterio de competencia como una integración de conocimientos que consideran no solo la capacidad del individuo y su saber sobre los mismos, sino la facultad de aplicarlos y utilizarlos en las distintas situaciones cotidianas de la actividad empresarial, impactando directamente en los resultados que deviene cada una de estas

situaciones, sin dejar de tener presente que se entrelaza la competencia con el concepto de competencia laboral descrito a continuación.

Las competencias son unas “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”, de acuerdo a Alles (2002) al estudiar las competencias se debe transitar por un escenario en el cual se pueda comprobar y evaluar los resultados de los conocimientos y destrezas del trabajador, en cada uno de los contextos para tales efectos.

Competencia Laboral: Desde el punto de vista conceptual "la competencia laboral" tiene diversas formas de abordarse, de acuerdo al sentido y al contexto, una definición adecuada es aquella que la divisa como una "construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo" (Ducci, 1996. P. 5).

Lo anterior se señala por el autor de la definición en aras de resaltar la importancia del aprendizaje inconsciente como una fuente de importante bagaje al momento de dotar las facultades de competencias laborales. En la actualidad existen múltiples aproximaciones conceptuales a la competencia laboral, un concepto generalmente aceptado lo define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada a partir de la definición de competencia establecida por el SENA (Colombia) se establecerá el marco referencial soporte del proyecto “Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea”(Valencia, 2004). Lo anterior, es importante tenerlo en cuenta para la definición de los criterios de valoración, los cuales conllevan a mirar los trabajadores y su crecimiento dentro de la organización.

De esa relevancia organizacional del enfoque laboral por competencias en distintos países, se pasa a establecer, aún en el mismo lado teórico, los conceptos que toman relevancia al interior de

la organización para efectos de su estudio, en especial, el motivo por el cual el esquema jerárquico que aún preserva su latencia en occidente, deviene de otra concepción denominada la Estructura Organizacional.

Estructura Organizacional.: De acuerdo a los señores Stoner, Freeman, Gilbert & Sacristán (1996) en su Libro Administración, se expone la estructura organizacional como una especie de marco que utilizan los gerentes para la división y coordinación de actividades del equipo dentro de la empresa e igualmente con el fin de integrar las distintas áreas y su funcionamiento autónomo. , etc.

Por otro lado, luego de identificar y segmentar la competencia y la competencia laboral, y así mismo, comenzar a ahondar estructuralmente en la organización, interceden en ese punto otros conceptos como lo son la política, que juega un papel fundamental porque define un aspecto fundamental para la comprensión del pensamiento organizacional, es su línea de pensamiento, la forma en que la organización pretende extender sus ideas y transmitirlos a los integrantes de la misma.

Política: De acuerdo a Stoner et al (1996) Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuando no, de tal manera canalizar las ideas de los miembros de la organización, de modo que estas sean congruentes con los objetivos de la organización, algunas políticas incluyen reglas, es decir definiciones de medidas específicas que se tomaran en una situación dada, la mayor parte de las políticas van acompañadas de procedimientos detallados, llamados procedimientos o método estándar de operaciones.

Así mismo, ahora desde la perspectiva del sujeto y de aquellas construcciones institucionales que recaen necesariamente desde la vertiente teórica hacia el sujeto que carga con la necesidad de delimitar una serie de requerimientos específicos propios de los dispuestos por la organización para poder integrar su estructura, y ya habiendo conceptualizado la competencia, la competencia laboral, y los elementos intermedios como los son la estructura de la organización y la política, se hace necesario recorrer el concepto de cargo en su compuesto de análisis y descripción.

Análisis de Cargos: El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño lo anterior es un concepto escrito por Chiavenato (2000).

Descripción de Cargos: “Lo que se realiza en la descripción y análisis de cargos es: describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que lleva a cabo; los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo” (Solarte citando a Gómez, 2009. P. 173).

La descripción de cargos es un proceso que consisten en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace), básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes, el diseño del cargo es el proceso mediante el cual estos se crean, se proyectan y se combinan con los otros cargos para la ejecución de tareas mayores.

Dentro de ese mismo esquema, una vez agotada la concepción desde la perspectiva de la preparación del sujeto, se comienzan a esbozar propiamente algunos conceptos de índole organizacional puntual que acuden también a brindar un despliegue de elementos útiles para la investigación, especialmente lo que se denomina la tarea.

Tarea: Es una labor específica de acuerdo al nivel de responsabilidad del trabajador (Gil, 2007) es viable indicar que se refiere a toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización, la tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización.

Ahora bien, finalmente se esquematizan los criterios técnicos de la competencia, en cuanto a su identificación, normalización y medición, para decantar el plan de sucesión de cargos como figura disyuntiva de las demás, pero compuesto a su vez por todas estas para efectos de sus herramientas para cimentar la construcción de la misma.

Identificación de Competencias: La identificación de competencias es el “Método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente” tal como lo menciona Irigoin y Vargas (2002). Las Competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis, la cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente en el área ocupacional o ámbito de trabajo, se dispone de diferentes y varias metodologías para identificar las competencias, entre las más utilizadas se encuentra el Análisis Funcional; el método “Desarrollo de un Currículo” (DACUM por sus siglas en Inglés), también se utilizan metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias de corte conductista basadas en el mejor desempeño posible.

Normalización de Competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores, usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización; de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para los trabajadores y los empleadores, este procedimiento creado y formalizado institucionalmente normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país) Lo anterior de acuerdo a Irigoin & Vargas (2002)

Planes de Sucesión de Cargos: Los planes de sucesión de cargos, también llamados planes de carrera, o procesos de sucesión empresarial, tienen cabida y atención desde años atrás, especialmente en empresas familiares, varias firmas de consultoría como Deloitte (2010), lo han denotado y abordado con las observaciones relativas a la complejidad del caso, avizorando que en muchos escenarios, no es factible que desde hace una década si quiera el 30% de estas

empresas (Portafolio, 2010), logren garantizar que las segundas generaciones continúen con el negocio familiar sin generar ninguna clase de contratiempos.

En ese mismo sentido, el sector corporativo empresarial, sin la constante aplicación del principio de dominación tradicional que ha sido punto de partida analítico para el tipo de empresa familiar expuesto en Economía y Sociedad (Weber, 1922), es de gran interés igualmente que la rotación y vacancia de personal no constituya una afección al funcionamiento efectivo de la compañía en diversos niveles.

Lo anterior bien sea abordando el asunto de la sucesión enfocado a cargos críticos (Llamas & Gutierrez, 2012), en el escenario de un factor que disminuya la carga laboral en el momento de las vacancias, así como para propender por la retención de talentos (Escobar, 2015), o como una herramienta para garantizar la estabilidad profesional (Diaz, 2012).

Es por ello que se ha tomado como base dos pilares que se pretenden integrar desde la ventana por la cual se procede a analizar el problema referenciado más adelante, uno de ellos se encuentra cimentado sobre la necesidad de construir un esquema de funcionamiento, aquel que garantiza el desarrollo del Talento Humano al interior de una organización como lo son los Modelos de Gestión Humana Basados en Competencias.

Inicialmente para esta investigación, es importante conocer algunas definiciones relacionadas con los Modelos de Gestión Humana Basados en Competencias (MGHBC) y que son las que a continuación se describen.

Igualmente, el SENA indica que en la norma de competencias laborales las personas deben demostrar a través de pruebas su capacidad para desempeñar su cargo, este resultado obtenido es a lo que se conoce como Evidencias Requeridas (Martínez & Alfonso, 2015), todo lo anterior permitirá al área de Recursos Humanos de SURA, más específicamente dentro del área de Asuntos Legales de la Dirección Regional Occidente constatar las evidencias de cada puesto de trabajo.

Instrumentos de Medición: Son unas herramientas que permiten distinguir las personas que posean unas cualidades y características necesarias para desempeñar determinado trabajo. En todos los procesos de selección se utilizan una serie de instrumentos con el fin de obtener información sobre las características tanto físicas, como psicológicas por medio de la observación, las pruebas, la entrevista y la encuesta. Definido en Brown (1999).

Vinculación de personal por competencias: Está relacionado con la vinculación a la organización de profesionales con las competencias y/o el potencial requerido para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Para el cumplimiento de lo anterior, es importante el conocimiento del mercado laboral, al mismo tiempo que el correcto desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal para garantizar su integración con los procesos con los que se relacione.

Evaluación de Competencias: Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en toda clase de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano, 2004). También se puede definir como un proceso tendiente a establecer la esencia o no de determinada competencia en el desempeño laboral de una persona, se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base en la norma, las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, con base en la observación de su trabajo y de los resultados del mismo, también suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

Capítulo 3

3.1 Situación Actual del Proceso de Sucesión de Cargos en la empresa.

Con el fin de brindar un contexto sustancial que permita reconocer el esquema de herramientas con que cuenta la compañía para los procesos, o planes de sucesión de cargos, todo ello en desarrollo del primer objetivo de la investigación, se buscó identificar de manera crítica y expositiva la situación actual de dichas instituciones al interior de la organización, sin limitarse a una perspectiva documental, sino, ahondando en el conocimiento cotidiano y práctico de dichos conceptos en la empresa.

Inicialmente se realizó una búsqueda documental con el aval y apoyo del Área de Talento Humano de la empresa, con fin de evidenciar el componente teórico del plan de sucesión vigente, el modelo de desarrollo humano para dichos planes de sucesión, así como el estado del modelo de gestión humana basado en competencias.

Seguido de ello se adelantaron una serie de entrevistas en cargos que resultaran estratégicos y con la suficiente legitimidad para esclarecer el estado actual en el escenario práctico de los planes de sucesión, se entrevistaron cinco personas, entre ellas, aquellos cargos del área objeto de la aplicación del piloto del plan de sucesión de cargos diseñado, el Director de Talento Humano quien tendrá la experticia interna para validar el momento formal y aplicado en que se encuentra la figura, y a renglón seguido un cargo de potencial sucesor del área de logística como área imparcial dentro del estudio.

3.1.1 Módulo de “Sucesión”.

Estructuralmente la organización dispone dentro de su horizonte corporativo de varios aspectos que dimensionan la existencia documental de un plan de sucesión de cargos, el cual se analiza con el fin de visualizar la perspectiva actual, que necesariamente se debe decantar desde la realización preliminar de un panorama sobre dicha estructura organizacional y el contexto de la compañía.

Lo anterior, enfocado inicialmente en la estrategia planteada por la misma para el direccionamiento de su talento humano a nivel global, en términos de Misión, Visión, Políticas y Valores Corporativos, para luego comprender de manera específica, las necesidades organizacionales del área que se aborda para poner en práctica los pasos de la propuesta que se aplica en calidad de plan piloto de sucesión de cargos en la Dirección Regional Occidente de Asuntos Legales.

Todo lo inmediatamente expuesto, sin dejar de considerar que dicho plan piloto se plantea para poder generar un modelo que sea de utilidad para el resto de los procesos al interior de la compañía, con el aval del Área de Talento Humano.

Así entonces, sea lo primero afirmar que, ante la verificación protocolaria o formal respecto de la mera existencia de un “Plan de Sucesión” al interior de la organización, el resultado es fehaciente, es decir, el compendio de lineamientos del Área de Talento Humano, cuenta dentro de sus componentes con una presentación que contiene dicho concepto, el de la sucesión de cargos.

Resultaría poco prudente comenzar afirmando que “nunca ha existido” el criterio de la sucesión de cargos a lo largo de los años para el desarrollo de los planes de trabajo de las distintas áreas de la empresa, debate distinto se centra en la evaluación de efectividad y alcance de ese plan y la propuesta de los ajustes sobre el que resultaría ser un marco de mejores resultados en concordancia con los lineamientos de competencias de la organización.

Siendo así, se tiene actualmente referencia sobre un documento interno donde se plantea el “Módulo de Sucesión y Desarrollo” (Talento Humano SURA, 2017), que tiene dentro de sí la ilustración de una serie de etapas las cuales se exponen de manera individual a continuación:

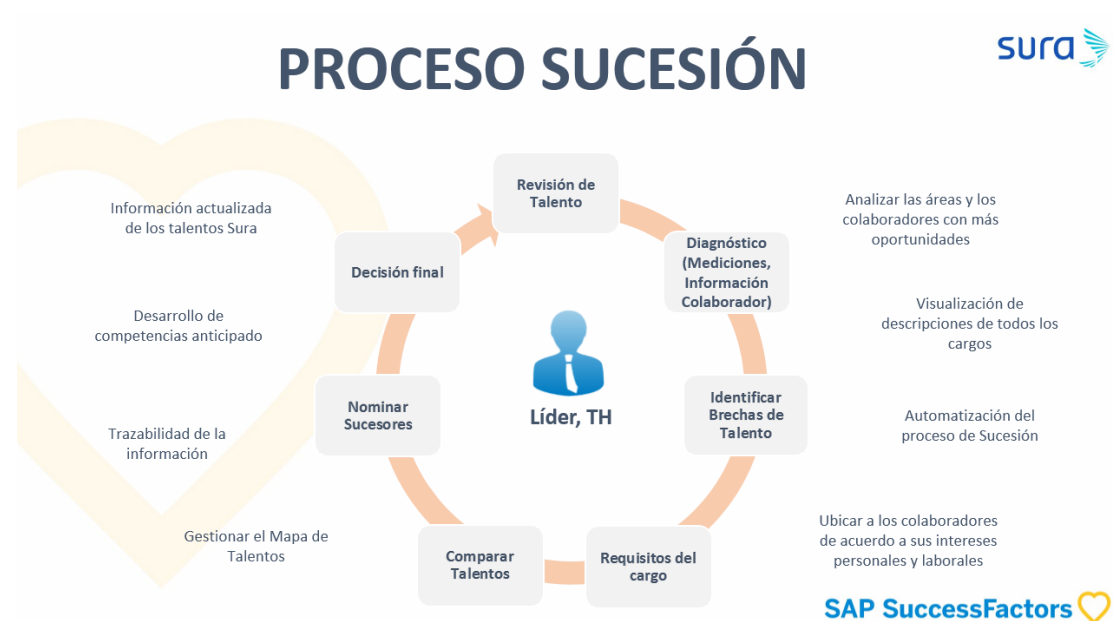
- Revisión del Talento.

- Mediciones del colaborador.

- Identificación de Brechas.
- Requisitos de los cargos.
- Comparación de Talentos.
- Identificación de Sucesores.
- Decisión Final.

Estas etapas, denominadas así, se proponen en una serie de cuadro cíclico que estipula dicho recorrido como el diseño actual de lo que se denomina el plan de sucesión de la empresa que se evidencia en la figura 4, no se encuentran numeradas, teniendo en cuenta que hacen parte de una propuesta cíclica de aplicación.

Figura 4: Proceso de Sucesión SURA.



Fuente: “Modulo de sucesión y desarrollo Sura Colombia” – Documento Interno del área de Talento Humano (2017).

Ahora bien, de acuerdo a lo evidenciado en la figura anterior, siendo un punto de partida la verificación de la existencia del estado de los planes de sucesión en la organización, desde el punto de vista teórico, es factible indicar que existe un módulo de sucesión y desarrollo, en el que se ha estructurado un paso a paso para que entre el Líder identificado y el área de Talento Humano, pueda girar todo un proceso que traerá como resultado la identificación y formación del talento, para el futuro rol a desempeñar.

Por otro lado, surgen algunas observaciones a priori en este proceso de sucesión, teniendo en cuenta que el mismo existe dentro de la compañía y que, a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la misma, se logra evidenciar el nivel de conocimiento de adaptación que se tiene al interior sobre el proceso, es importante igualmente validar el nivel de éxito que dicho proceso de sucesión ha logrado en su tiempo de funcionamiento.

Esto no hace referencia a cuantos cargos se han sucedido efectivamente por el trabajador seleccionado para tales efectos, resulta relevante hacer un énfasis preliminar en dicha claridad, por cuanto no es viable asumir un indicador de efectividad en el plan de sucesión desde la perspectiva de la ocupación real de cargos de los sucesores en un tiempo determinado, pues, la vacancia del cargo no depende del proceso, esto quiere decir que la forma de calificar el proceso o plan de sucesión, no es el “cambio de cargos” en sí durante una vigencia específica.

Manteniendo la afinidad con lo anteriormente expuesto, un cambio efectivo de cargos va a depender de la existencia de la vacante, lo cual es un hecho de fecha incierta, pero sí es factible evidenciar la forma y el método en que actualmente los líderes de la organización se encuentran enterados y aplicando la herramienta teórica que existe, así como el proceso de desarrollo y formación que cada uno de estos sigue con los integrantes de su equipo para tales efectos.

Entonces, ello no implica necesariamente que ante la vacancia eventual de un cargo, no sea posible consultar a quienes han tomado la decisión, cuáles fueron los factores que consideraron para designar al recurso en dicha vacante y si para tal escenario, se tuvo en consideración lo dispuesto en el Módulo de Sucesión y Desarrollo (Talento Humano SURA, 2017) diseñado por

la organización, para ello se entrevista a la Directora de Talento Humano, quien se encuentra ocupando recientemente dicho cargo, luego de ocurrir un escenario de vacancia dentro del mismo.

3.1.2 Módulo de “Desarrollo”.

Ahora bien, respecto a la segunda actividad denominada: “Desarrollo” detallada en la figura 5, incluida igualmente dentro del Módulo con que actualmente cuenta la compañía, cabe igualmente detenerse a realizar un análisis puntual de la situación con el fin de determinar el contexto del término, no únicamente, pero si con alguna limitación, como figura u obligación de la organización para la formación y capacitación de sus líderes, sino específicamente dentro del rol que juega dentro del plan de sucesión.

Como ha sido expuesto, para efectos de comprender la palabra “Desarrollo” dentro de la organización, se debe partir de la premisa de la existencia de la necesidad de dicho desarrollo, que para mejor comprensión se puede abordar como una necesidad de progreso, en palabras de Martha Alles: un profesional en cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo (Alles, M. 2005, P. 62), y más adelante se propone la definición del “Desarrollo” como las “acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro” (Alles, M., 2005, P. 112).

Quiere ello significar que el desarrollo no se estructura únicamente sobre la base de una necesidad actual para el cumplimiento de las obligaciones propias del cargo que a cada trabajador le han asignado, sino, sobre la base de una preparación futura, prospectiva si bien quisiera llamarse, para lo que el trabajador va a desempeñar, y para lo cual se debe preparar no solamente desde el punto de vista técnico o profesional, sino de cara a unos requerimientos especiales los cuales se obtendrán una vez se logre potenciar las habilidades y cualidades intrínsecas en cada uno de los seres que conforman la empresa de manera diferencial.

Igualmente se reconocen con posterioridad (Alles, M., 2005, P. 64), algunas dificultades en que incurren los intentos de desarrollo en el entorno empresarial actual, considerando que son los adultos en este caso con personalidades algo complejas, ante quienes se pretende generar dicho proceso de desarrollo.

En la empresa objeto de análisis, se exponen dentro del Módulo de Sucesión y Desarrollo, los siguientes pasos cíclicos, los cuales no están enumerados, por hacer parte de un ciclo continuo de formación como se expone más adelante en el gráfico interno:

- Identificación de Elementos a Desarrollar.

- Analizar las Fortalezas.

- Construcción del plan de desarrollo Líder - Colaborador.

- Acompañamiento del área de desarrollo.

- Definición y ejecución del Plan de Desarrollo.

- Seguimiento al plan de desarrollo.

- Medición de impacto.

Del ciclo anteriormente descrito, se puede destacar que, el primer punto que enlaza el principio del círculo, tiende a verificar la existencia de una serie de elementos a desarrollar, no son brechas de conocimiento, no debe confundirse con falencias, de acuerdo a lo indicado por el área de Talento Humano en las entrevistas, son aspectos a potenciar del colaborador con el fin de hacerlo más óptimo para ocupar el rol requerido por el cargo para la organización y para su integridad personal y profesional.

Figura 5: Proceso de Desarrollo SURA.



Fuente: “Módulo de sucesión y desarrollo Sura Colombia” – Documento Interno del área de Talento Humano (2017).

Conforme a lo expuesto en la figura, este proceso de desarrollo se inicia, de acuerdo a los lineamientos contentivos en el mismo documento interno, con un formato de solicitud que se presenta a cada Analista de Talento Humano encargado del tema, con el fin de iniciar la construcción de dicho proceso.

Esto evidencia que el punto de partida para el proceso de desarrollo, es una función del líder, entendiendo este para el contexto como aquel que tiene un colaborador o un grupo de colaboradores a cargo, identificar las necesidades de desarrollo del colaborador, con el fin de propender a desarrollarlo, denotando que aunque aún se centra el análisis en el documento denominado Módulo de Sucesión y Desarrollo de SURA, no se plantea el desarrollo como objetivo propio del proceso de sucesión, sino como una actividad para realizar el líder con el colaborador, junto con el apoyo constante del área de Talento Humano, pero sí se muestra integrado con los parámetros de desempeño y aprendizaje del colaborador como se determina en la figura 6.

Figura 6: Integraciones SURA.



Fuente: “Modulo de sucesión y desarrollo Sura Colombia” – Documento Interno del área de Talento Humano (2017).

De la anterior figura, es viable afirmar que actualmente la compañía cuenta igualmente con un módulo teórico de los pasos que se llevan a cabo para ejecutar la actividad de desarrollo con los colaboradores del grupo, que se encuentra incluido dentro del documento contentivo del proceso propio de sucesión, y que el mismo si bien es cierto no ejerce en el plano estructural una conexión directa, sí propende por integrarse con la formación de habilidades necesarias para cada uno de ellos durante el ejercicio de su rol actual, destacando entonces la importancia de la formación del colaborador como bien se ha expuesto arriba por autores como Chiavenato (1988).

3.1.3 Las Competencias al Interior de la Organización

En ese mismo sentido, al interior del grupo empresarial donde se presenta la aplicación a las propuestas o ajustes del procedimiento, diseño y plan piloto específico del plan de sucesión de cargos, se evidenció la existencia de un documento donde se encuentran contenidas las

competencias bajo la titulación: “Modelo de Competencias” (Modelo de Competencias SURA, 2017).

Dentro del documento inmediatamente relacionado, se especifica que el modelo competencias se encuentra enfocado en dos frentes, el desarrollo de los equipos y las personas, e igualmente la generación de valor en aras a conseguir la materialización de resultados, en síntesis, la intención del modelo de competencias es la búsqueda del desarrollo individual y del equipo dentro de la organización.

El modelo de competencias establecido por la organización, estipula dentro de su marco general una conexión intrínseca entre la propuesta enunciativa de cada competencia, tanto a nivel individual, como de equipo, con los principios corporativos de la compañía, los cuales son la base fundamental para atender a los comportamientos de un colaborador en todo momento, y dichos comportamientos deben ser debidamente valorables.

En ese mismo sentido, posterior a la interconexión entre la competencia y el principio, se enuncian otra serie de competencias tanto a nivel individual como de equipo, que si bien es cierto no se encuentran directamente relacionadas con los principios, sí son en parte un lineamiento que propende por allegarse a estos.

Se realiza para efectos de la explicación respecto del contexto vigente en materia de competencias individuales de la compañía una breve descripción de cada una (Modelo de Competencias SURA, 2017).

- Equidad: Trato justo y equilibrado en todas las relaciones, el colaborador no actúa bajo perjuicios de ninguna índole.
- Responsabilidad: Intención inequívoca de cumplir con nuestros compromisos en todos los niveles.
- Respeto: Reconocer el valor de todas las personas y aceptarlas de esa forma.

- Transparencia: Claridad y rectitud en las acciones.

Las cuatro competencias anteriores, son igualmente principios corporativos de la empresa, es decir, se vinculan de forma en que los principios puedan ser realmente realizables a través de una disposición en la que se propone como una competencia individual de todos los colaboradores.

Por otro lado, también se enuncian otras competencias en el documento que se toma como base para contextualizar el estado actual del modelo de competencias que se tomará como base para el plan de sucesión de cargos del área seleccionada para el piloto.

Dentro de esas competencias se destacan algunas sobre las que se profundizará en el siguiente acápite: Influencia, Desarrollo de personas, Creatividad, Logro, Conocimiento de sí mismo entre otras.

En ese mismo sentido, el modelo de competencias de la compañía toma en cuenta una serie de competencias que no son propias del individuo, sino del equipo, dentro de ella se destacan unas propias como lo son la visión estratégica y la orientación al logro como competencias y otras son enfocadas al resultado como son el "Propósito", que se puede denotar como el conocimiento de todos los integrantes sobre el objetivo del equipo al que pertenece y como desde su rol contribuye a un propósito superior. Así mismo la "Confianza", como la creencia en la seguridad y las actitudes de los integrantes del equipo (Modelo de Competencias SURA, 2017)

Estas competencias son evaluables por parte de la organización a través de encuestas internas que se realizan cada anualidad con el fin de comenzar los respectivos procesos de desarrollo, con motivo de la confidencialidad propia de la información de la empresa respecto de los resultados y de la aplicación, se reservan los funcionarios y la presente entrega el derecho de realizar cualquier comentario tendiente a profundizar sobre los métodos de evaluación de competencias utilizados actualmente, igualmente considerando que el foco se desarrolla sobre este marco, pero con la intención del diseño o ajuste del plan de sucesión.

Quiere indicar todo lo expuesto, que al realizar una exploración por el estado actual de los procesos de sucesión de cargos, procesos de desarrollo y modelo de competencias en la compañía objeto de estudio, los resultados fueron positivos, es decir, existen en la actualidad componentes documentales que contienen propositivamente un marco general para el desarrollo de cada uno de estos conceptos.

Como en cualquier escenario empresarial, existe igualmente la necesidad de vincular la realidad práctica diaria del entorno de la compañía, con la estrategia propia de los lineamientos organizacionales, países como Inglaterra y Escocia hace más de una década comenzaron a denotar la importancia de concebir al interior de las empresas un proceso de sucesión planificada, teniendo como fundamento, la falta de postulaciones para cargos directivos (Galdames, 2010), por otro lado, las necesidades actuales en occidente muestran un enfoque tenue en ocasiones a evidenciar la necesidad del proceso para cargos críticos dentro de las organizaciones (Campoverde, 2017), sin embargo, el planteamiento actual empresarial dentro del esquema de liderazgo, propone no solo el plan de sucesión para cargos críticos, sino el desarrollo constante del plan de sucesión por el entorno de colaboradores de las áreas.

Con ello, se debe entonces continuar el recorrido y posarse sobre la verificación y la forma de aplicación de la documentación actual en la empresa, una vez contrastadas algunas observaciones realizadas por miembros de la misma, con el fin de evidenciar las necesidades y aportes que se puedan realizar respecto de lo que ya existe en la actualidad, y finalmente llegar al diseño del modelo que se aplicó en el área del piloto, en aras a lograr generar un método para cada uno de los casos.

Como conclusión del estado actual de los planes de sucesión, es viable afirmar que teóricamente existe el planteamiento de un plan de sucesión de cargos al interior de la organización, que viene conexo en el mismo estadio con los esquemas de desarrollo individual, no obstante, hace falta no únicamente establecer un patrón de aprendizaje y comprensión de dicho documento para lograr el ensamble con las competencias de Sura, sino, reflejar en la práctica el trabajo por parte de los líderes y trabajadores, en el desarrollo de la sucesión, no como una obligación, pero sí como un pilar fundamental derivado si así se quiere, de la competencia de desarrollar personas, discurso propuesto por la compañía, y de las actuaciones dentro de cada área.

3.1.4 Breve Descripción del contexto empresarial para el desarrollo del Plan

Previo a la validación y al análisis de entrevistas, es menester exponer breve y contextualmente el Grupo Empresarial Sura, también abreviado simplemente como Grupo SURA, el cual es un conglomerado con presencia a nivel Latinoamericano cuyo objeto se desarrolla en la prestación de servicios financieros diversos.

Se focalizan los esfuerzos de la organización en dos tipos de inversiones: las estratégicas, enfocadas en los sectores de servicios financieros, seguros, pensiones, ahorro e inversión. Las inversiones de portafolio están, principalmente, en los sectores de alimentos procesados, cementos y energía. (WEB Grupo SURA, 2018)

Como se ha explicado anteriormente, dentro de la conformación del Grupo se desarrollan unas operaciones con sede principal en Colombia, enfocadas en los negocios de seguros y seguridad social, existiendo la condición especial, de que la Seguridad Social, donde se incluyen las compañías: EPS SURA, ARL SURA, IPS SURA, DINÁMICA IPS S.A. Y CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RIESGOS SURAMERICANA S.A. – CGR, opera como el marco regulatorio del negocio lo permite, con un alcance netamente nacional.

Por lo que se ha dispuesto de una estructura exclusiva para la atención de dichos negocios en Colombia con una cabeza máxima que en tal caso para la vigencia de la presentación del proyecto es la Vicepresidencia de Seguridad Social Colombia. Ello sin perjuicio del alcance transaccional de los clientes a los cuales se atiende, es decir, los sectores cubiertos por el seguro Sura, hasta el cual llega el alcance de la asesoría jurídica empresarial para temas especializados.

Por otro lado, en otro de los extremos de las ramificaciones de negocios de SURA Colombia, existe el negocio de los seguros, enfocado en seguros generales y para personas, sobre el cual no se profundiza en el presente desarrollo, por ser un negocio de alcance latinoamericano, ya no solo exclusivo nacional, además de contar con políticas y formación constante de actividades que actualmente se encuentran en implementación, ajustes, y por comprender dentro de su funcionamiento su propia estructura de Talento Humano y de Asuntos Legales, los cuales se han

dispuesto así para las necesidades actuales pero que no garantizar la existencia por siempre de esta misma estructura, pues la misma se ajusta dependiendo de las necesidades del entorno.

Así las cosas, la Gerencia de Asuntos Legales sobre la cual se realiza el plan piloto, es una Gerencia que atiende los negocios de la Seguridad Social, pero que estructuralmente funciona muy similar a las demás áreas de la organización, tanto en los asuntos relativos a la Seguridad Social como lo es la Gerencia de Logística, Talento Humano y Tecnología, como en los asuntos propios relativos de la estructura de seguros.

Los principios y valores corporativos de la empresa, se estipulan en el presente documento por la relevancia que los mismos adquieren de cara al diseño de las competencias del trabajador de SURA, esto se ha podido evidenciar arriba en donde al realizar la exploración del marco organizacional para el modelo de competencias, se divisa la inflexión de los principios corporativos como necesidades de competencia en cada uno de los colaboradores a nivel individual.

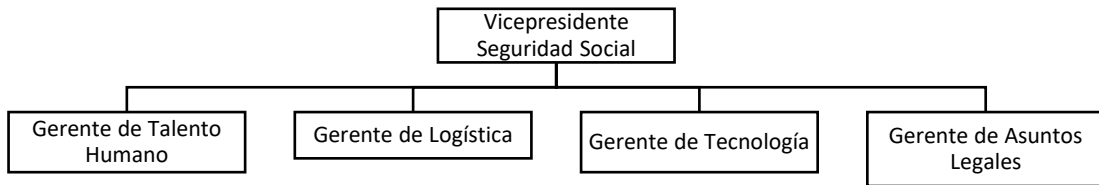
Entre los principios corporativos se destacan de forma limitada los siguientes, que también se reitera, fueron expuesto y explicados anteriormente como un parámetro definitivo al momento de dilucidar el estado actual del modelo de competencias de la organización: “Equidad, Respeto, Responsabilidad, Transparencia” (Código de Buen Gobierno Corporativo SURA, 2015), así entonces, todos los colaboradores en el contexto interno deben siempre propender por el cumplimiento de los principios corporativos como parte de sus requisitos para poder desempeñar cualquier función que les sea asignada.

Por otro lado, resulta necesario exponer la forma en que está compuesta la Vicepresidencia comprende dentro de sí la Gerencia de Asuntos Legales, que comprende dentro de su estructura igualmente las Direcciones Regionales, como se expone a continuación.

3.1.5 Estructura Organizacional

Se presenta a continuación la conformación de las áreas de interés, iniciando con la Vicepresidencia de Seguridad Social, que se denomina la “estructura directiva”, con el fin de ubicar la Gerencia Legal dentro de esa estructura, y posteriormente se hace énfasis ya en la segunda figura, en la estructura puntual interna de la Gerencia Legal.

Figura 7: Estructura Directiva de la Vicepresidencia de Seguridad Social SURA Colombia.

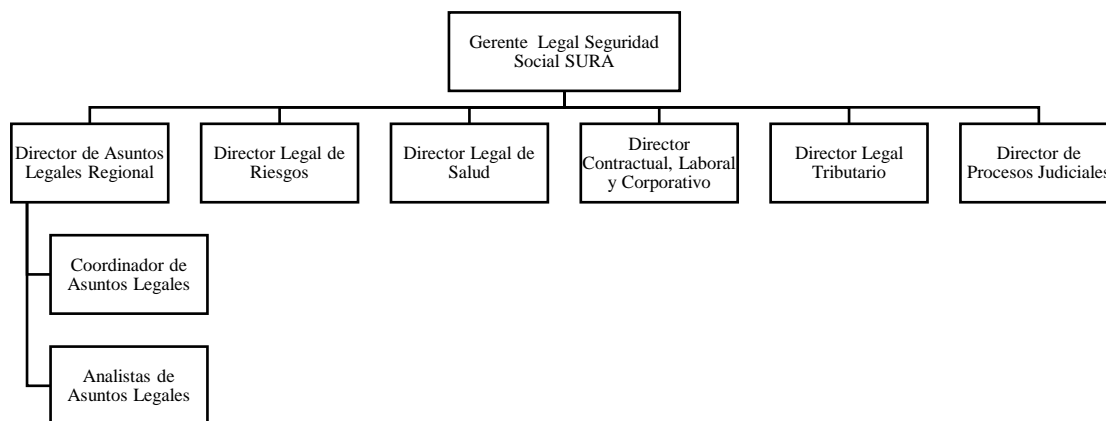


Fuente: – Tomado del diseño de estructura interna SOMOSSURA, no disponible en enlace para compartir con terceros.

La anterior estructura (Figura 7) comprende la conformación de la Vicepresidencia de Seguridad Social en SURA, la cual pertenece a una Presidencia General a nivel Colombia, con independencia administrativa y autonomía financiera y operativa, esta composición organizacional vigente al momento del proyecto, siempre está sujeta a cambios, debido a que constantemente se están realizando ajustes internos con el fin de garantizar la adaptación del andamiaje organizativo respecto de las exigencias de funcionamiento en el entorno nacional.

Lo expresado quiere indicar que, dentro del esquema de cargos, la labor buscó centrarse en el área denominada “Gerencia Legal” o también enunciada como “Gerencia de Asuntos Legales” que pertenece a la vertiente encargada de administrar precisamente todos los aspectos de índole jurídico, judicial y jurisdiccional, para las empresas de la Seguridad Social de SURA como se observa en la Figura 8 a continuación.

Figura 8: Estructura Gerencia de Asuntos Legales SURA para los asuntos de Seguridad Social



Fuente: – Tomado del diseño de estructura interna SOMOSSURA, no disponible en enlace para compartir con terceros.

El cargo denominado “Director de Asuntos Legales Regional”, es un cargo de dirección interna, que se dispone en las regiones del país, en este caso Occidente, distinta a la sede central de la compañía. Estos Directores, son la cabeza de un área que se titula “Dirección Regional de Asuntos Legales”.

Dentro de la estructura de dicha Dirección, se cuenta con unos cargos de confianza en la estructura que son el de Coordinador de Asuntos Legales, y un Analista de Asuntos Legales, sin contar los otros cargos de índole administrativa como aprendices y practicantes que soportan la gestión estratégica del área.

A nivel nacional, la Gerencia de Asuntos Legales cuenta con varias Direcciones Nacionales, cada una enfocada en su tema de interés o especialidad, para la atención a las compañías de los negocios de Seguridad Social de Sura, de forma directa y con alcance nacional, con el apoyo de las Regionales, que tienen descentralizados la mayoría de los procesos y decisiones, salvo algunos casos en los que se debe acudir a la orientación y lineamiento del Director Nacional.

Una de las ventajas de la Dirección Regional, es que sus funciones son transversales y divididas al interior de cada una, con alcance para replicar y realizar las funciones de todas las Dirección Nacionales, pero a nivel regional, es decir, el área regional, hace las funciones de la Dirección Nacional de Salud, de Riesgos, de Contratación, de Procesos Judiciales, de Asuntos Tributarios, pero con el alcance de ubicación geográfica definido por la compañía, con una dependencia en ciertos aspectos sobre dichas Direcciones Nacionales, pero finalmente replicando las funciones y responsabilidades de los mismos en las ciudades de su competencia.

Sobre ello se puede observar que existe una pequeña facilidad a nivel regional para generar estrategias de aprendizaje y desarrollo, en todos los temas de índole legal de cara a las empresas, puesto que, a diferencia de la concentración de las Direcciones Nacionales, enfocadas y especializadas en generar valor desde una perspectiva o temática específica, la Dirección Regional combina todas las actividades, en un escenario más limitado desde el punto de vista territorial, pero con un alcance técnico diverso y dinámico.

Ello supone que proponer este plan de sucesión en el área que se seleccionó para el piloto, sea un contexto donde el entorno facilite el hospedaje del ejercicio, además de ser un escenario exigente en la medida que se tuvo que considerar adicional a las competencias y habilidades, las posteriores destrezas técnicas que van a exigirse a cada uno de los cargos entrevistados.

3.1.6 Identificación del plan de sucesión vigente dentro de la compañía por los colaboradores entrevistados.

Se realizaron entrevistas a los siguientes cargos dentro de la estructura de interés, e igualmente a una de las áreas distintas a la Dirección de Talento Humano y de Asuntos Legales que son en principio las involucradas en el proyecto para el diseño, se entrevistaron con el fin de validar la forma en que se adelantan los planes de sucesión, su conocimiento sobre el que estuvieren adelantando, alcance, opiniones de expertos frente a las competencias dentro del plan de sucesión, su sinergia y aplicación actual:

- Director Regional de Asuntos Legales.
- Director Regional de Talento Humano.
- Coordinador de Asuntos Legales.
- Analista de Asuntos Legales.
- Se tomó una muestra perteneciente a un área distinta a las anteriores (Dirección de Logística)

El contenido del cuestionario que hace parte integrante de la investigación como “Anexo Entrevistas”, con algunas variables ajustadas de acuerdo al tipo de cargo al que se le estaba realizando la misma, se diseñó con el fin de profundizar desde un marco de aplicación directo, el conocimiento de los planes de sucesión y desarrollo, del modelo de competencias, pero a su vez, buscaron identificar si se estaba trabajando en un plan de sucesión y más importante aún, si esa concepción del plan de sucesión se encontraba en el mismo sentido que los lineamientos de la compañía ha dispuesto para tales efectos.

El quid del cuestionario que se propuso, tuvo como finalidad la de identificar varios factores dentro de la práctica organizacional, el primero de ellos, el conocimiento de parte de los líderes actuales y en formación, respecto de la existencia de los planes de sucesión, el módulo de desarrollo, así como el reconocimiento de las competencias como un elemento determinante en dicho ejercicio, o en su defecto, la posibilidad de identificar la necesidad de las mismas dentro del proceso.

Por otro lado, se dispuso ahondar dentro de un criterio experimentado, tanto en el nivel estratégico como de mayor carga operacional de mando medio, cuáles eran las competencias que desde el punto de vista práctico, debían primar al momento de diseñar un plan de sucesión, actividad que si bien es cierto sirvió como base para la propuesta, es el punto de partida para el diseño general del modelo de planes de sucesión para la compañía sobre el cual se realizaron los ajustes como resultado de la investigación.

En ese mismo sentido, y como última parte del cuestionario, se dispuso indagar de forma puntual, si, adicional a tener conocimiento sobre la existencia de los planes de sucesión y desarrollo empresarial, así como opinar desde cada perspectiva sobre las competencias en ese escenario, se tenía indicio de haber adelantado en un contexto práctico, el proceso de sucesión de forma consciente o inconsciente, como para sentirse apto, o “listo” para ejercer un nuevo rol por parte del candidato, o por otro lado, para que el líder, si se estaba preguntando a este, pudiera decir con tranquilidad que el cargo ante una eventual vacante tenía facilidad para ser ocupado por el colaborador en desarrollo.

De este recorrido se pueden denotar varias observaciones, cuando se le preguntó a los funcionarios de cargos operativos, sobre la existencia de los planes de sucesión, las respuestas fueron disímiles, en general, prevalece el hecho de “saber de la existencia de unos procesos de sucesión”, pero no conocen en qué consisten, o si los mismos se encuentran conectados con el modelo de competencias de la compañía.

Lo anteriormente expuesto, se contrasta con lo indicado por la Directora de Talento Humano, quien afirma que, en este tipo de procesos de desarrollo, es normal que la persona sobre la que se está trabajando para ser un posible sucesor en lo que se denomina: “Mapa de Talentos” de la empresa, no sepa que está en proceso de formación, con el fin de evitar entre otras cosas, la expectativa o ansiedad que puede generar esa información y garantizar objetividad en los procesos.

Para resumir de forma breve, el mapa de Talentos es una estructura interna que identifica potenciales especiales en algunos trabajadores, con el fin de propender con su desarrollo, no siempre con el fin de la sucesión, sino para complementar a este tipo de sujeto en varios frentes con el fin de garantizar y facilitar su crecimiento.

Sin embargo, se es consciente de la discusión sobre la posibilidad de divulgar con cierto filtro para todos los colaboradores, la existencia de este tipo de actividades con el fin de evitar que exista desconocimiento total sobre las figuras como el desarrollo, o las sucesiones, las cuales al verificar en los cargos de los posibles candidatos a sucesor, no se tenían claras, e incluso en las

entrevistas se dispone como una afirmación común en su mayoría, la necesidad de hacer un poco más público y pertinente el espacio de formación.

En ese mismo sentido, al preguntar sobre el método, metodología o modelo utilizado para el plan de sucesión, concurrieron en afirmar los Directores, que inicialmente se encuentra el mismo en una etapa “Libre”, es decir, se tenía en el imaginario que ya se estaba trabajando en un plan de sucesión, pero no apegado al formato del plan de sucesión y desarrollo de Sura, sino, en un formato libre, para luego en algún momento, comenzar a tecnificar el trabajo.

Lo anterior admite un espacio de disertación, resulta importante denotar de las entrevistas realizadas, que existen dos momentos cruciales dentro de los planes de desarrollo, el primero de ellos, es aquel en que se identifica quién es el candidato que se pretende formar, siempre que exista la posibilidad de realizar esta elección, con el fin de comenzar la formación con los lineamientos que la compañía a través del Área de Talento Humano dispone para tales efectos, y el otro momento es la formación como tal.

Derivado de ello, se puede identificar que el momento del espacio “Libre” al que refieren los líderes en su plan de sucesión actual, hace referencia realmente al momento de identificación y certeza de las calidades respecto de su funcionario, sin embargo, no es viable afirmar que esto se encuentre dentro de los diseños propuestos para la sucesión, ahora bien, esto implica igualmente la necesidad de proponer dentro del esquema de sucesión actual, una serie de pasos que permitan identificar al líder, en qué momento se encuentra del plan, en qué lugar del diseño se posa, con el fin de transitar hacia un rumbo específico en virtud de la conexidad con las competencias que para el modelo requiere la compañía.

Finalmente, avanzando en lo relativo a las competencias propias de los candidatos y líderes objeto del plan de sucesión que se busca servir como base para la identificación de necesidades y cambios estructurales en el modelo actual, se destacan el: Conocimiento de sí mismo, comprensión emocional, escucha e influencia, sin dejar de entreverse siempre los principios corporativos como un componente vital dentro del esquema de comportamiento y humanidad de cada uno de los trabajadores en cualquiera de los niveles, en otro espacio será la discusión de si,

es necesario o no, que se eleven a calidad de competencia los principios fundamentales de la organización.

3.1.7 Plan de Sucesión Vigente en la Dirección Regional Occidente de la Gerencia de Asuntos Legales

Actualmente, se adelanta en el área de Asuntos Legales un plan de sucesión que tiene dentro de su esquema de funcionamiento, un rango de libertad como el mencionado en el acápite anterior, es decir, existe un trabajo constante en cerrar brechas de comportamiento identificadas por el líder, sin embargo, aunque hay un apego al diseño del modelo que se encuentra regente en la compañía, existen algunos puntos en los que dista de las necesidades del modelo de competencias planteado.

De las entrevistas realizadas al Director de Asuntos Legales y al Coordinador Legal, sujetos con los que se realiza el trabajo práctico, se pudo identificar que las competencias propuestas, y las calificadas presentan algunas diferencias, e igualmente se expone por parte de la Directora de Asuntos Legales la importancia de que existan herramientas y guías claras para los líderes.

Lo anterior, con el fin de adelantar procesos de sucesión con mayor tecnicidad, puesto que actualmente, se adelantan actividades enfocadas en desarrollar a los trabajadores, con una mentalidad de “replicar” comportamientos, visiones, o estrategias que preparen al colaborador, pero que finalmente necesitan fundamentarse y complementarse con otras que deben venir de parte de la organización y que se apliquen en todos los niveles.

Por parte del Coordinador de Asuntos Legales, igualmente se tiene conocimiento de la existencia de dicho módulo de desarrollo, pero no se ha ingresado a profundizar sobre el mismo, por otro lado, también existe consciencia de estar en un plan de sucesión pero no tiene claridad sobre los aspectos a los que apunta dentro del modelo de competencias de la compañía ese ejercicio, sin hacer valoraciones, se propone igualmente divulgación, y algunos ajustes en el modelo que actualmente se maneja con el fin de poder diseñar planes de sucesión con mayor eficiencia.

Para aclarar la “eficiencia” en los planes de sucesión, es necesario validar las entrevistas de los funcionarios en vía de desarrollo, o en crecimiento, quienes manifestaron ser tolerantes al momento en que se encontraba su formación, pero cierta incertidumbre sobre la posibilidad de suceder a su líder, esto, derivado según indicaron varias personas con posterioridad a la entrevista diseñada, de los antecedentes que existen cuando no se han generado vacantes y la forma en que los sucesores regularmente no eran los candidatos seleccionados.

Esto quiere decir que, para proponer el plan de sucesión entre Director y Coordinador, que servirá como base para los ajustes y propuestas al modelo de sucesión y desarrollo actual de Sura, se debe tener en cuenta además de las competencias que juegan un papel fundamental, todos los otros factores que hacen parte del contexto organizacional y humano tanto del área como de la compañía.

3.2 Identificación de competencias, roles y planes de formación.

A partir de este numeral se inicia con la Fase 2 de la presente investigación, la cual corresponde al proceso de “Verificación” y que de igual forma responde al segundo objetivo establecido como lo es el “Validar los perfiles y las necesidades propias de los cargos a través de las competencias laborales de la Gerencia de Asuntos Legales de SURA”.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta lo mencionado en el numeral 3.1.3, se evidenció que la empresa cuenta en la actualidad con un modelo de competencias, el cual fue desarrollado desde la casa matriz en donde fueron definidas las siguientes competencias de forma específica para efectos del plan de sucesión desarrollado:

Antes de identificar las competencias establecidas por SURA, es importante precisar que la información aquí referenciada fue obtenida de la intranet a través de una presentación construida por el área de Desarrollo dentro de la Gerencia de Talento Humano SURA, todas las competencias están en dicho portal lo cual es un documento consultivo de índole interno que se ha construido en concordancia con las necesidades que en materia de Talento Humano han ido evolucionando y acorde a las directrices de la presidencia de SURA.

3.2.1 Competencias Organizacionales

Denominadas por la empresa como principios corporativos, definidas también como el “principio”, las cuales llevan a los individuos a comportamientos cotidianos que se pueden valorar. Estas son:

Equidad: Relacionada con el trato justo y equilibrado en todas las relaciones (laboral, comercial y/o cívica), con los diferentes grupos de interés de la organización. También entendida como la “Igualdad” de trato con todas las personas independientemente de sus condiciones sociales, económica, raciales, sexuales y de género.

Para este tipo de competencia definen los siguientes comportamientos:

- Da un trato justo y equilibrado a las personas con las que se relaciona.
- Evita actuar bajo prejuicios.
- Esta dispuesto a aceptar aportes de los demás, aunque sean diferentes a su propuesta.
- Establece normas claras.
- Aplica a todos por igual las normas y políticas establecidas.

Responsabilidad: Relacionada con la intención inequívoca de cumplir con los compromisos en todos los niveles. Velando no solo por los intereses generales de la organización sino también los de los accionistas, clientes, proveedores y la comunidad.

Para este tipo de competencia definen los siguientes comportamientos:

- Asume las consecuencias de sus decisiones.
- Pone sus fortalezas al servicio del equipo de trabajo y a la compañía.
- Cumple sus promesas.
- Pone los intereses de la compañía por encima de los suyos.
- Vela por el manejo eficiente y responsable de los recursos de la compañía (Tiempo, Muebles, Inmuebles, Tecnología).

Respeto: Relacionado con reconocer el valor de todas las personas y tener presente los diferentes puntos de vista, sus necesidades y opiniones.

Para este tipo de competencia definen los siguientes comportamientos:

- Valora las contribuciones de los demás.
- Acepta al otro tal y como es.
- Se pone en el lugar de los demás.
- Mantiene relaciones respetuosas.

Transparencia: Relacionado con tener la claridad, rectitud en las acciones y relaciones no solo con empleados sino también con los asesores, corredores, accionistas y demás Stakeholders de la organización.

Para este tipo de competencia definen los siguientes comportamientos:

- Dice lo que piensa y no lo que el otro quiere escuchar.
- Comunica sus interacciones abiertamente.
- Comparte toda la información que es útil para el trabajo de los demás.

3.2.2 Competencias Comportamentales de Rol

También definidas por el grupo Sura como “Competencias de Rol” y son identificadas como los elementos necesarios para el desempeño del rol específico en el cual cada colaborador se desempeña. Para el caso puntual de la presente investigación se seleccionan las competencias relacionadas con los diferentes roles dentro del área de asuntos legales de la compañía y son las que a continuación se presentan:

- **Director de Asuntos Legales:** Definido como un cargo con responsabilidad de implementación de la estrategia, para el cual se determinan las competencias de Rol como Influencia, Desarrollo de personas, Creatividad, Logro, Conocimiento de sí mismo.

- Coordinador de Asuntos Legales: Definido como un cargo con responsabilidad de servicio, para el cual se determinan las competencias de Rol como Orientación al cliente, Creatividad, Logro, Conocimiento de sí mismo.
- Analista de Asuntos Legales: Definido como un cargo con responsabilidad de ejecución, para el cual se determinan las competencias de Rol como Creatividad, Logro y Conocimiento de sí mismo.

Como se puede ver en la parte anterior, es posible que la organización defina competencias que son transversales para los diferentes roles como es el caso de la creatividad, logro y conocimiento de si mimo, pero también se evidencia que existen algunas que son particulares de cada Rol. A continuación, se definen las competencias requeridas por cada Rol previamente identificado:

- Influencia: Relacionada con la capacidad que tiene el individuo de hacer que los demás de manera consciente o voluntaria estén comprometidos y agreguen valor a las metas de la compañía.

Comportamientos observables en la competencia de Influencia.

- Se muestra seguro al interactuar con otras personas.
- Inspira desde el ejemplo a los demás a hacer su trabajo de la mejor manera.
- Moviliza a los demás generando en ellos compromiso.
- Entiende su rol como medio para aportar a otros.
- Su discurso es coherente con sus acciones.
- Desarrollo de personas: Relacionada con la capacidad de identificar el potencial de las personas y contribuir a su desarrollo.

Comportamientos observables en la competencia de Desarrollo de Personas.

- Hace que las personas se sientan reconocidas y valoradas.
 - Da y recibe retroalimentación de manera proactiva y periódica.
 - Reconoce los talentos de otras personas, involucrándose en su desarrollo.
 - Tiene una actitud de aprendizaje permanente que contagia a las personas con las que se relaciona.
 - Genera espacios de conversaciones abiertas y sinceras.
- Creatividad: Relacionado con la capacidad de cuestionar y ver las cosas de forma diferente.

Comportamientos observables en la competencia de Creatividad.

- Mantiene su mente abierta a nuevas formas de hacer las cosas.
- Busca nuevas alternativas, rompiendo los esquemas tradicionales.
- Se interesa por adquirir nuevos conocimientos más allá de su campo de acción.
- Propicia cambios con ideas transformadoras y generadoras de nuevas realidades.
- Crea ambientes dinámicos e innovadores.

Logro: Relacionado con la capacidad de impulsar y alcanzar resultados esperados por el área y la organización.

Comportamientos observables en la competencia Logro.

- Demuestra una clara alineación de sus acciones con las estrategias de la compañía.
- Trabaja con enfoque y disciplina para lograr las metas propuestas.
- Establece prioridades.
- Toma decisiones oportunamente, con autonomía y criterio.
- Moviliza a las personas adecuadas para generar los resultados esperados.

- Tiene la capacidad de sobreponerse a las dificultades y situaciones adversas.
- Hace seguimiento.
- Simplifica conceptos para que otros puedan asimilarlos.

Orientación al Cliente: Relacionado con la capacidad del individuo para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, de tal forma que se establezcan relaciones de largo plazo.

Comportamientos observables en la competencia Orientación al cliente.

- Vela continuamente por la satisfacción del cliente.
- Incorpora iniciativas que generan valor agregado para el cliente.
- Se anticipa a las necesidades del cliente.
- Planifica sus acciones considerando las necesidades del cliente.
- Construye relaciones duraderas y de largo plazo, basado en el conocimiento del cliente.

Conocimiento de sí mismo: Relacionado con la capacidad de reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones y hacerse cargo de estas para buscar su propio desarrollo.

Comportamientos observables en la competencia Conocimiento de sí.

- Reconoce sus fortalezas y limitaciones.
- Se responsabiliza por su propio desarrollo y aprendizaje.
- Acepta las retroalimentaciones y actúa en consecuencia.
- Reconoce sus errores y aprende de ellos.
- Puede hablar de manera abierta tanto de sus defectos como de sus virtudes.

3.2.3 Competencias profesionales de Rol.

Para el caso objeto de la investigación se presentó que para los cargos de Director de Asuntos legales, como para el cargo de Coordinador de Asuntos legales, el formato de presentación del perfil del cargo como tal es similar, y dentro de este existe un punto relacionado con lo que la empresa define como: “Formación Complementaria”, de tal forma que al tener en cuenta el análisis efectuado a los mismos y de los demás criterios a considerar en el estudio, se entendieron estos elementos como las competencias profesionales específicas del Rol.

Por otra parte, al validar el formato estipulado para el perfil de Analista de Asuntos Legales, se puede determinar que es necesario realizar una actualización del mismo de acuerdo a las funciones que actualmente se realizan en el área.

No obstante, dentro del mentado documento, se definen como “Factores claves para evaluar desempeño” las competencias profesionales propias del rol, toda vez que están relacionadas por ejemplo con, una “capacidad de análisis integral en la toma de decisiones”, e igualmente con la “capacidad de exponer su punto de vista”, “conocimiento integral de temas relacionados con el área”, “oportunidad y agilidad en manejo de conceptos del área y con la capacidad de relacionarse con los diferentes clientes del área” (Perfil de Cargo Analista de Asuntos Legales, SURA 2010).

A continuación, se exponen las competencias profesionales de Rol, para cada uno de los cargos objeto de investigación en lo relacionado con conocimientos especializados del área, los cuales son definidos dentro del perfil de cada uno.

Director de Asuntos Legales:

- Conocimientos Jurídicos.
- Conocimiento en Herramientas computacionales.
- Conocimiento en inglés.
- Conocimiento de Seguros, procesal, derecho laboral y administrativo.

Coordinador de Asuntos Legales:

- Conocimientos Jurídicos.
- Capacidad conciliadora.
- Conocimiento en otra lengua (inglés o francés)

Analista de Asuntos Legales:

- Capacidad de análisis integral del impacto en las decisiones.
- Capacidad de exponer su punto de vista.
- Conocimiento integral en temas de pensiones y seguros.
- Oportunidad y Agilidad en los conceptos del área.
- Capacidad de relacionarse con altos mandos.

3.2.4 Competencias profesionales Específicas.

Estas competencias están relacionadas con la formación y/o conocimientos técnicos que el individuo debe poseer para ingresar al área, para el caso de Sura, éstas se encuentran definidas al igual que las anteriores, dentro del perfil del cargo, y son las que a continuación se exponen:

Director de Asuntos Legales:

- Profesional en Derecho.
- Posgrado en Derecho de seguros, procesal, financiero, empresarial o de los negocios.
- Experiencia en manejo de siniestros.

Coordinador de Asuntos Legales:

- Profesional en Derecho.
- Especialista en Seguridad Social y derecho laboral o en responsabilidad y daño.

Analista de Asuntos Legales:

- No se especifica la profesión, pero se asume que debe ser Profesional en Derecho.
- Especialista en Derecho, Seguridad social o en seguros.

3.2.5 Perfiles de Cargos del área.

Durante el proceso establecido en la que se denominó sub fase 2 del presente documento, en el cual se debe validar cuáles elementos como las competencias seleccionadas en la sub fase anterior, funciones, métodos de evaluación y plan carrera han sido incluidas en el diseño de cada perfil de los cargos de interés de esta investigación se hizo necesario delimitar algunos aspectos.

No fue factible identificar uniformidad y un estado actualizado en los perfiles de cargos y/o Formato de descripción de cargos, como es denominado por la empresa, lo anterior, teniendo en cuenta que para el caso del Director y el Coordinador de Asuntos Legales el documento presenta logos de imágenes corporativas anteriores al actual y no el vigente, o en su defecto no cuenta con logo de la organización, sin perjuicio de ser ese el documento que reposa en la validación de perfiles que se realizó de forma preliminar para el trabajo.

En el caso de las competencias, se verificó que las establecidas por la empresa en su documento “Modelo de Competencias” estuvieren debidamente incluidas en los cargos objeto de investigación, encontrando que si bien es cierto el lineamiento de competencias es la regla general, no estaban en los documentos contentivos de los perfiles, ya que como se evidencia en numerales anteriores para el caso de las competencias organizacionales, establecen elementos primordiales como: Equidad, Responsabilidad, Respeto y Transparencia. Los cuales no se determinan dentro de los documentos utilizados para perfilar dichos cargos, pero son definidos como principios corporativos sin diferenciación de cargos.

Ahora bien, para las competencias comportamentales de Rol, se establece para el cargo de Director de Asuntos Legales: Influencia, Desarrollo de personas, Creatividad, Logro, Conocimiento de sí mismo, pero, cuando se valida con el documento “Formato de Descripción

de Cargos” se encuentra que lo más cercano a estas competencias está estipulado como “Habilidades” en dicho documento, y se referencian habilidades como “Seguro, líder, estudioso, conciliador, de buenas relaciones, facilitador, maestro, buena presentación y empático, concreto, muy organizado, muy leal, buen administrador”, las cuales se puede indicar que son cualidades que guardan algún tipo de relación con los criterios establecidos en el Modelo de Competencias, pero no fue verificable la inclusión de la competencia dentro de los perfiles utilizados.

Para el cargo de Coordinador de Asuntos Legales se definen las competencias comportamentales de Rol como: “Orientación al cliente, Creatividad, Logro, Conocimiento de sí mismo”. Para este cargo, dentro del documento de Descripción de cargos establecen “Habilidades” relacionadas con el aprendizaje personal y pensamiento analítico, Facilidad de comunicación escrita y Verbal y finalmente Orientación al servicio, las cuales comparadas con las establecidas en el modelo de competencias son distintas y se deberá actualizar el contenido en ese sentido del perfil.

Y finalmente para el Analista de Asuntos legales se definen en el modelo de competencias: “Creatividad, Logro y Conocimiento de sí mismo”, las cuales si se comparan con el perfil del cargo se encontrará que no figuran en dicho documento.

Ante lo anterior es importante señalar que el Modelo de Competencias es aplicable a todos los empleados y se requiere en tal caso, desestimar la existencia de los perfiles de cargos en el modelo administrativo del Talento Humano, o en su defecto coordinarlo con el modelo de competencias planteado por la organización.

En cuanto a las competencias profesionales de rol y como se mencionó en un apartado anterior, aunque dentro de los perfiles de los cargos no existe un numeral definido propiamente como “Competencias Profesionales de Rol”, sí es verdad que existen dentro de estos documentos algunos elementos relacionados con este tipo de competencias para cada uno de los cargos del área, se pueden exponer:

Director de Asuntos Legales:

- Conocimientos Jurídicos.
- Conocimiento en Herramientas computacionales.
- Conocimiento en inglés.
- Conocimiento de Seguros, procesal, derecho laboral y administrativo.

Coordinador de Asuntos Legales:

- Conocimientos Jurídicos.
- Capacidad conciliadora.
- Conocimiento en otra lengua (inglés o francés)

Analista de Asuntos Legales:

- Capacidad de análisis integral del impacto en las decisiones.
- Capacidad de exponer su punto de vista.
- Conocimiento integral en temas de pensiones y seguros.
- Oportunidad y Agilidad en los conceptos del área.
- Capacidad de relacionarse con altos mandos.

En cuanto a las competencias profesionales específicas, sucede algo similar al punto anterior, y aunque no aparecen establecidas propiamente como “Competencias específicas” se definen las siguientes dentro de los perfiles de los cargos que se correlacionan como una condición académica:

Director de Asuntos Legales:

- Profesional en Derecho.
- Posgrado en Derecho de seguros, procesal, financiero, empresarial o de los negocios.
- Experiencia en manejo de siniestros.

Coordinador de Asuntos Legales:

- Profesional en Derecho.
- Especialista en Seguridad Social y derecho laboral o en responsabilidad y daño.

Analista de Asuntos Legales:

- No se especifica la profesión, pero se asume que debe ser Profesional en Derecho.
- Especialista en Derecho, Seguridad social o en seguros.

Por otro lado, se establecen en estos perfiles elementos como la misión del cargo, funciones (Finalidad), definición de relaciones con el entorno tanto interno como externo, responsabilidades y entrenamiento entre otros. No obstante, no se establece dentro de estos documentos los métodos de evaluación, sin embargo, sí existen elementos que se requieren para la realización de dicho proceso, al mismo tiempo que el plan carrera que pueden tener dentro de la organización dependiendo de las competencias y el objetivo general de la presente investigación.

A continuación, los apartes que sirvieron de referencia en el anterior análisis de los perfiles de los cargos del área de Asuntos legales de Sura:

Figura 9: Perfil de Director de Asuntos Legales.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
---	---

Fecha:

Día: 13	Mes: Octubre	Año: 2.004
---------	--------------	------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Gerencia y área: GERENCIA DE ASUNTOS LEGALES
 Nombre del Cargo: EJECUTIVO JURIDICO REGIONAL
 Cargo Superior Inmediato: GERENTE JURIDICO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Misión

Indica la razón de ser principal del cargo, globalmente considerado, en la empresa. Representa la síntesis máxima de la información sobre el contenido organizativo e impacto de un cargo en su organización. Se redacta en los siguientes términos:

Acción organizativa	Función – Proceso Encomendado	Guía o Marco	Resultado Global a obtener
↓	↓	↓	↓
¿Qué hace?	¿Dónde?	¿De acuerdo con qué?	¿Para qué?

Brindar un soporte jurídico eficiente a la Gerencia Regional, a la sucursales a ella adscritas, así como servir de soporte a actividades y asesorías que la Gerencia brinda a la Compañía en general para el logro de sus objetivos.

Ejercer las funciones de Representante Legal Judicial, en los diferentes acciones judiciales y en las actuaciones administrativas.

Representar a la Compañía ante las diferentes autoridades judiciales y administrativas.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
---	---

Dimensiones

Número de Personas Subordinadas	Directos: 8 Totales: 8
Magnitudes Económicas Variables económicas, presupuestos, gastos, ventas, etc. sobre las que el cargo incide directa o indirectamente.	Índice de siniestralidad. P y G de la Compañía en cuanto al resultado de los procesos. Presupuesto de la Gerencia Jurídica.
Otras Magnitudes Recursos técnicos, humanos, etc. sobre las que el cargo tenga relación directa o indirecta.	Bienes y enseres de la oficina. Aplicaciones de sistemas: Fichero, Internet, outlook, words, excel, etc.

Finalidades

Responsabilidades principales del cargo en términos de resultados parciales que soportan la Misión. Es una función a la cual se llega mediante la realización de varias actividades. Se redacta en términos de:

Acción	Función	Resultado
↓	↓	↓
¿Qué hace?	¿Sobre qué?	¿Para qué?

Finalidad	Manejar temas administrativos de la Gerencia en la Regional Eje Cafetero.
Finalidad	Ejercer como apoderado judicial en los procesos contra la Compañía. Elaborar conceptos jurídicos de ramos de seguros, y temas jurídicos de las Compañías. Realizar la asesoría jurídica en general.
Finalidad	Revisar y realizar los estudios de títulos y préstamos de empleados e intermediarios.
Finalidad	Representar a la Compañía dentro de las acciones judiciales y administrativas y en Asambleas de sociedades en las cuales tenga participación.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS



Finalidad	Promover las acciones de recobro.
Finalidad	Soporte jurídico a los diferentes empleados de la Compañía sobre inquietudes o dudas relacionadas con el ejercicio de sus cargos.
Finalidad	Servir de canal de información entre la Compañía y los diferentes organismos y autoridades de vigilancia, supervisión o consulta.
Finalidad	Ejercer la supervisión y asistencia jurídica en las diferentes reclamaciones por siniestros y demás actuaciones que se adelantan en el CAS.

Entorno

Explicación del ámbito en que el cargo desarrolla su actividad. No se trata de explicar QUÉ hace el cargo, sino DONDE lo está haciendo (ámbito interno y externo).

El cargo y sus funciones se desarrolla en la oficina de la Gerencia Jurídica del Eje Cafetero, en el área de Asuntos Legales del Cas Integrado, así como en los diferentes oficinas públicas y despachos judiciales.

Relaciones

Se excluyen las relaciones con superiores o subordinados.

Relaciones Internas

Relaciones más significativas que mantiene el cargo con otros cargos o áreas de la organización.

Cargos o áreas	Motivo	Frecuencia
Todas las áreas de la Compañía.	Soporte y asesoría jurídica	Diaria.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS



Relaciones Externas

Relaciones más significativas que mantiene el cargo con el entorno externo de la organización (proveedores, competidores, otras compañías, etc.)

Entidades	Motivo	Frecuencia
Abogados Externos	Coordinación acciones de recobro	Diaria
Entidades Públicas y Privadas y autoridades judiciales y administrativas	Seguimiento actuaciones administrativas	Diaria
Asegurados Beneficiarios y	Análisis de reclamaciones y atención de dudas e inquietudes	Semanal
Investigador siniestros de	Valoración de investigaciones y pruebas	Esporádica

Alcance de los Retos

Retos o dificultades más complejas del cargo a nivel interno y externo que tendrá que afrontar en desarrollo de su trabajo. Pueden ser técnicos, gerenciales, humanos o del entorno de actuación.

Dificultad	La lentitud en las acciones judiciales y el poco entendimiento del tema del seguro por parte de jueces y magistrados.
Reto	Contribuir eficaz y eficientemente en la disminución de las acciones judiciales contra la Compañía.
Reto	Realizar la representación judicial de la Compañía con éxito en los procesos en su contra.
Reto	Proporcionar la seguridad jurídica necesaria a los funcionarios de la Compañía en el ejercicio de sus funciones.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS



Alcance de la Responsabilidad

Dos ámbitos **Decisiones y Propuestas**
Principales Decisiones y Propuestas que debe aportar el cargo. Refleja la autonomía de actuación del cargo.
 Nivel Gerencial: Tipo de decisiones que el cargo puede y debe tomar; y aspectos en los que el cargo debe y puede actuar a nivel de propuesta.



Decisiones:
 Adoptar las recomendaciones en la atención de los siniestros y las reclamaciones. Determinar y aportar los mecanismos de defensa en las diferentes actuaciones judiciales y administrativas.

Propuestas:

PERFIL DEL CARGO: Competencias Técnicas y Conductuales

Competencias Técnicas

Formación Básica	Puede homologarse educación con años de experiencia. (Ej. Ingeniero recién egresado ó 5 años de experiencia en el cargo)
Técnica – área	Experiencia en el manejo de siniestros.
Pregrado – área	En Derecho.
Posgrado – área	En derecho de seguros, procesal, financiero, empresarial o de los negocios.

Formación Complementaria Conocimientos especializados: Adicione tipo y amplitud o profundización requerida.	Conocimientos Jurídicos, Herramientas computacionales, Inglés, conocimientos de seguros, procesal y derecho laboral y administrativo.
---	---

Experiencia Requerida	Tiempo	Actividad y Area
Tiempo de trabajo en otros cargos u actividad y tiempo de adaptación.	4 años	Reclamos de siniestros y/o estudio de pólizas.
	4 año	Emisión de conceptos en seguros y atención de procesos.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS



--	--	--

Entrenamiento	Temas	Contenido	Tiempo
Capacitación o formación que se debe hacer a la persona antes de comenzar a ejercer el cargo.	Procesales	El proceso en general	TRES MESES
	El seguro	Estudio pólizas y reclamaciones	SEIS MESES



Habilidades Características humanas (trabajo en equipo, liderazgo, etc.)	Seguro, líder, estudioso, conciliador, de buenas relaciones, facilitador, maestro, buena presentación y empático. Concreto, muy organizado muy leal, buen administrador.

Período de Adaptación Tiempo requerido para dominar el cargo	Seis meses a un año.
--	----------------------

Fuente: Tomado del portal empresarial de SURA (Intranet).

Figura 10: Perfil de Coordinador de Asuntos Legales.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	INVERSURA
---	------------------

Fecha:

Día: 25	Mes: Octubre	Año: 2006
------------	-----------------	--------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Gerencia y área: Asuntos Legales

Nombre del Cargo: Coordinador Asuntos Legales

Actual Ocupante: _____

Cargo Superior Inmediato: Gerente Regional de Asuntos Legales

Actual Ocupante: _____

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Misión

Indica la razón de ser principal del cargo, globalmente considerado, en la empresa. Representa la síntesis máxima de la información sobre el contenido organizativo e impacto de un cargo en su organización. Se redacta en los siguientes términos:

Acción organizativa ↓ ¿Qué hace?	Función – Proceso Encomendado ↓ ¿Dónde?	Guía o Marco ↓ ¿De acuerdo con qué?	Resultado Global a obtener ↓ ¿Para qué?
--	---	---	---

El Ejecutivo de Asuntos Legales encargado de temas de seguridad social realiza un asesoramiento jurídico a las Compañías del Grupo Suramericana. La jurisdicción es la regional centro.

La finalidad es que estas compañías cuenten con un soporte jurídico.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	INVERSURA
---	------------------

Dimensiones

Número de Personas Subordinadas	Directos: 1	Totales: 1
Magnitudes Económicas Variables económicas, presupuestos, gastos, ventas, etc. sobre las que el cargo incide directa o indirectamente.	- Atención de procesos que generan un compromiso económico de las Compañías del Grupo Suramericana (Pago de indemnización y pensiones). - Atención de acciones de tutela de EPS Sura y ARP Sura que implican el pago de prestaciones económicas y asistenciales a los afiliados de éstas compañías.	
Otras Magnitudes Recursos técnicos, humanos, etc. sobre las que el cargo tenga relación directa o indirecta.	- Enseres de oficina: Computadoras, software de tutelas de EPS Sura - Personal de EPS Sura y ARP Sura que colaboran con las radicaciones de las tutelas en los Despachos judiciales.	

Finalidades

Responsabilidades principales del cargo en términos de resultados parciales que soportan la Misión. Es una función a la cual se llega mediante la realización de varias actividades. Se redacta en términos de:

Acción ↓ ¿Qué hace?	Función ↓ ¿Sobre qué?	Resultado ↓ ¿Para qué?
---------------------------	-----------------------------	------------------------------

Finalidad	Actividades
Atención de la acciones de tutela de EPS Sura y ARP Sura	Respuesta a las acciones de tutela que instauran los afiliados en contra de EPS Sura y ARP Sura. La finalidad es atender los requerimientos que en materia de tutela realizan los despachos judiciales en la zona centro del país.
Atención de los procesos judiciales de las Compañías del Grupo Suramericana.	Coordinación de los abogados externos para la atención de los procesos judiciales que se instauran en contra de las Compañías del Grupo Suramericana en la regional centro. Esto con miras de atender las demandas que en contra de estas compañías presentan los afiliados o terceros.
Representación legal Judicial de ARP Sura	La representación legal judicial implica la atención de las diligencias judiciales y extrajudiciales en las que se requiera de la presencia de un representante legal de la Compañía ante entes judiciales o administrativos. Lo anterior con el fin de atender los requerimientos de las entidades públicas y privadas en los cuales se requiera a la Compañía.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	INVERSURA
---	------------------

Atención de las diligencias administrativas laborales en el Ministerio de la Protección Social – ARP Sura	Asistencia a las audiencias administrativas laborales ante el Ministerio de la Protección Social para defensa de los intereses de ARP Sura frente a las quejas que los afiliados presentan ante citado ministerio.
Asesoramiento jurídico a las Compañías del Grupo Suramericana	Elaboración de conceptos jurídicos frente a dudas e inquietudes que presentan los diferentes funcionarios de las Compañías del Grupo Suramericana. La labor de asesoramiento se extiende a las empresas afiliadas a ARP Sura.
Capacitación empresas afiliadas a ARP Sura	Capacitación a las empresas afiliadas a ARP Sura en temas de responsabilidad civil y riesgos profesionales.

Relaciones

Se excluyen las relaciones con superiores o subordinados.

Relaciones Internas

Relaciones más significativas que mantiene el cargo con otros cargos o áreas de la organización.

Cargos o áreas	Motivo	Frecuencia
Gerencia Asuntos Legales Seguridad Social	La gerencia brinda soporte en la integralidad de las funciones que desarrolla el cargo. Entrega de documentos para la atención de los procesos judiciales, orientación en respuestas a conceptos y respuestas a acciones de tutela. Realiza solicitudes.	Diaria
Gerencia Asuntos Legales Procesos	La gerencia da directivas para la atención de los procesos judiciales en contra de las Compañías del Grupo Suramericana. Solicita informes.	Diaria
Dirección médica de EPS Sura	La gerencia emite conceptos necesarios para la contestación a las acciones de tutela. Adicionalmente emite conceptos científicos para medir el riesgo jurídico dentro de los procesos en contra de EPS Sura.	Diaria
ARP Sura: Gerencia, dirección médica, ejecutivos de UEN, ejecutivos de cuenta, médicos laborales.	Solicitud de conceptos; respuestas a acciones de tutela, acompañamiento a reuniones con empresas afiliadas y se coordinan capacitaciones.	Diaria

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	INVERSURA
---	------------------

Relaciones Externas

Relaciones más significativas que mantiene el cargo con el entorno externo de la organización (proveedores, competidores, otras compañías, etc.)

Entidades	Motivo	Frecuencia
Rama judicial: Juzgados, Tribunales, Altas Cortes.	Atención de acciones de tutela, incidentes de desacato y acciones judiciales (demandas)	Diaria.
Entidades administrativas: Ministerio de la Protección Social y Superintendencia Nacional de Salud.	Audiencia administrativas laborales; notificaciones de actos administrativos; atención de requerimientos.	Tres veces por semana.
ACEMI- FASECOLDA	Asistencia a comités jurídicos.	2 veces por mes.
Abogados externos	Entrega de procesos judiciales y control y seguimientos de los procesos.	4 veces por semana.
Empresas afiliadas	Asesoramiento a las empresas afiliadas a ARP Sura.	2 veces por semana.

Alcance de los Retos

Retos o dificultades más complejas del cargo a nivel interno y externo que tendría que afrontar en desarrollo de su trabajo. Pueden ser técnicos, gerenciales, humanos o del entorno de actuación.

Reto	Atender oportunamente las solicitudes de conceptos de los funcionarios de las Compañías del Grupo Suramericana.
Reto	Obtener una satisfacción de los solicitantes de los servicios jurídicos las Compañías del Grupo Suramericana.
Reto	

Alcance de la Responsabilidad

Dos ámbitos Decisiones y Propuestas

Principales Decisiones y Propuestas que debe aportar el cargo. Refleja la autonomía de actuación del cargo.

Nivel Gerencial: Tipo de decisiones que el cargo puede y debe tomar; y aspectos en los que el cargo debe y puede actuar a nivel de propuesta.

Decisiones:	
-	Adoptar la posición jurídica ante las acciones de tutela y a las demandas judiciales que se instauran en contra de las Compañías del Grupo Suramericana.
-	Adoptar la posición de la Compañía frente a inquietudes planteadas por las empresas afiliadas y los afiliados.
-	Orientar a los funcionarios de las Compañías frente a inquietudes de su actividad diaria.
-	Adoptar la posición de la Compañía en las audiencias de conciliación a las cuales son

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	INVERSURA
---	------------------

<p>citadas las Compañías del Grupo Suramericana.</p> <p>Propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reorientar <u>las estrategia jurídica adoptada</u> en un determinado proceso judicial con miras de obtener un resultado jurídico que favorezca los intereses de las compañías.

PERFIL DEL CARGO: Competencias Técnicas y Conductuales

Competencias Técnicas

Formación Básica	Puede homologarse educación con años de experiencia. (Ej. Ingeniero recién egresado ó 5 años de experiencia en el cargo)
Técnica – área	N/A
Pregrado – área	Derecho
Postgrado – área	Especialista en Seguridad Social y Derecho Laboral. Especialista en Responsabilidad y Daño.

Formación Complementaria Conocimientos especializados: Adicione tipo y amplitud o profundización requerida.	Conocimientos Jurídicos Conciliadora. Segunda Lengua: Inglés o francés.
--	---

Experiencia Requerida	Tiempo	Actividad y Area
Tiempo de trabajo en otros cargos u actividad y tiempo de adaptación.	2 años	Litigio
	1 año	Seguridad Social y derecho laboral
	1 año	Responsabilidad Civil Médica

Entrenamiento	Temas	Contenido	Tiempo
---------------	-------	-----------	--------

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	INVERSURA
---	------------------

Capacitación o formación que se debe hacer a la persona antes de comenzar a ejercer el cargo.	Sistema integral de seguridad social	- Sistema de seguridad social en salud. - Sistema de seguridad social en riesgos profesionales. - Acciones de tutela	2 meses
	Derecho de la Responsabilidad	- Teoría de la responsabilidad civil.	1 mes
	Conciliación	- Conciliación judicial y extrajudicial - Técnicas de conciliación	2 semanas

Habilidades Características humanas (trabajo en equipo, liderazgo, etc.)	Aprendizaje personal y pensamiento analítico
	Facilidad de comunicación escrita y verbal
	Orientación al servicio

Periodo de Adaptación Tiempo requerido para dominar el cargo	2 meses
--	---------

Fuente: Tomado del portal empresarial de SURA (Intranet).

Figura 11: Perfil de Analista de Asuntos Legales.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	INVERSURA
---	------------------

Fecha:

Día: No Especificado	Mes: No Especificado	Año: No Especificado
----------------------	----------------------	----------------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Gerencia y área: Asuntos Legales

Nombre del Cargo: ANALISTA ASUNTOS LEGALES

Actual Ocupante: No Especificado

Cargo Superior Inmediato: Gerente Regional de Asuntos Legales

Actual Ocupante: No Especificado

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Misión

LA PERSONA SE ENCARGARÁ DE BRINDAR LA ASESORÍA JURÍDICA A LA VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS, DE MANERA ESPECIFICA ALA GERENCIA DE RENTAS VITALICIAS Y SEGURO PREVISIONAL. ASU CARGO SE ENCONTRARÁ EL DIRECCIONAMIENTO DE LA POLÍTICAS QUE DESDE ASUNTOS LEGALES DEBAN ASUMIRSE PARA NEGOCIOS COMO RENTAS VITALICIAS VOLUNTARIAS Y LEY 100, SEGURO PREVISIONAL, PRÉSTAMOS A PENSIONADOS, ASESORÍA A LAS ASEGURADORAS DE SALVADOR Y REPÚBLICA DOMINICANA Y NUEVOS NEGOCIOS QUE SE PROYECTEN EN LA VICEPRESIDENCIA:

Acción organizativa	Función – Proceso Encomendado	Guía o Marco	Resultado Global a obtener
↓	↓	↓	↓
¿Qué hace?	¿Dónde?	¿De acuerdo con qué?	¿Para qué?

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS NORMATIVOS - IMPACTOS • DEFINICIONES • POYO EN LA CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES EXTERNOS • ANÁLISIS NUEVAS NORMAS • DEFINICIÓN DE IMPACTO EN LOS PROCESOS • ACOMPAÑAMIENTO A LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL TRABAJO GREMIAL • ACOMPAÑAMIENTO EN DEFINICIONES DE NUEVOS PRODUCTOS DE LA VICEPRESIDENCIA |
|---|

- DEFINICIÓN DE OFERTA
- MARCO NORMATIVO VIGENTE
- DEFINICIÓN ACUERDOS ADMINISTRATIVOS
- POLÍTICAS EN GENERAL
- ACOMPAÑAMIENTO EN COTIZACIÓN DE NEGOCIOS, CONMUTACIONES PENSIONALES, RENTA VOLUNTARIAS, NUEVOS PRODUCTOS
- ASESORÍA EN EMISIÓN DE CONCEPTO DE SUSTITUCIÓN PENSIONAL POR MUERTE DE PENSIONADOS, ANÁLISIS DERECHO SOBREVIVIENTES
- COORDINACIÓN DE LA SINERGIA O UNIDAD DE CRITERIO EN TEMAS PENSIONALES ENTRE ARL SURA, PROTECCIÓN Y LA VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS
- SOLUCIÓN DE DUDAS PARA EL PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO PREVISIONAL (INVALIDEZ, SOBREVIVENCIA, AUXILIO FUNERARIO, INCAPACIDAD TEMPORAL)
- RESPUESTA A LAS INVESTIGACIONES DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA Y APOYO EN LA RECEPCIÓN DE VISITAS DE INSPECCIÓN DE ÉSTA ENTIDAD DE CONTROL
- SOLUCIÓN DE DUDAS EN GENERAL: AFILIACIÓN SALUD CASOS ESPECIALES (REGÍMENES ESPECIALES), REVISIÓN DE DOCUMENTOS COMO PODERES, RESPUESTA DERECHOS DE PETICIÓN, RESPUESTA REQUERIMIENTOS SUPERFINANCIERA.

Dimensiones

Número de Personas Subordinadas	Directos: 0	Totales: 0
<p>Magnitudes Económicas Variables económicas, presupuestos, gastos, ventas, etc. sobre las que el cargo incide directa o indirectamente.</p>	- No Especificado	
<p>Otras Magnitudes Recursos técnicos, humanos, etc. sobre las que el cargo tenga relación directa o indirecta.</p>	- No Especificado	

Factores Claves para Evaluar el Desempeño

- Capacidad de análisis integral del impacto que las decisiones que se tomen tengan tanto sobre los negocios de la vicepresidencia de riesgos como de la vicepresidencia de seguridad social
- Capacidad de exponer su punto de vista, con muy buena sustentación, ante un cliente que prepara sus consultas como si se tratara de un área de Asuntos Legales
- Conocimiento integral de temas de pensiones y seguros
- Oportunidad y agilidad en los conceptos sin que se deje de lado la profundidad de los mismos
- Relacionamiento con altos cargos de la organización y con personal externo (Protección, Superintendencia Financiera, gremios, etc.)

PERFIL DEL CARGO: Competencias Técnicas y Conductuales

Competencias Técnicas

Formación Básica	Puede homologarse educación con años de experiencia. (Ej. Ingeniero recién egresado ó 5 años de experiencia en el cargo)	
Técnica – área	N/A	
Pregrado – área	Derecho	
Postgrado – área	Especialización en Derecho / Seguridad Social / Seguros	
Formación Complementaria Conocimientos especializados: Adicione tipo y amplitud o profundización requerida.	Capacidad de trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, capacidad de argumentación, capacidad de administrar varios clientes y definir prioridades. Segunda Lengua: inglés o francés - Intermedio.	
Experiencia Requerida	Tiempo	Actividad y Área
Tiempo de trabajo en otros cargos u actividad y tiempo de adaptación.	2 años	Pensiones
	1 año	Seguridad Social y derecho laboral

Fuente: Tomado del portal empresarial de SURA (Intranet).

3.2.6 Identificación de Brechas en la Competencia del Colaborador.

En esta tercera etapa, es importante primero entender que las brechas de competencias son básicamente la comparación entre el perfil actual del individuo que se desea participe en el proceso de sucesión, y el perfil del individuo que deja la vacante dentro de la organización. Estos análisis, denominados establecimiento de brechas, permiten determinar necesidades de formación y/o capacitación para poder desarrollar el talento humano con el fin de buscar una sucesión lo más acertada posible a las necesidades propias del entorno particular y de la organización.

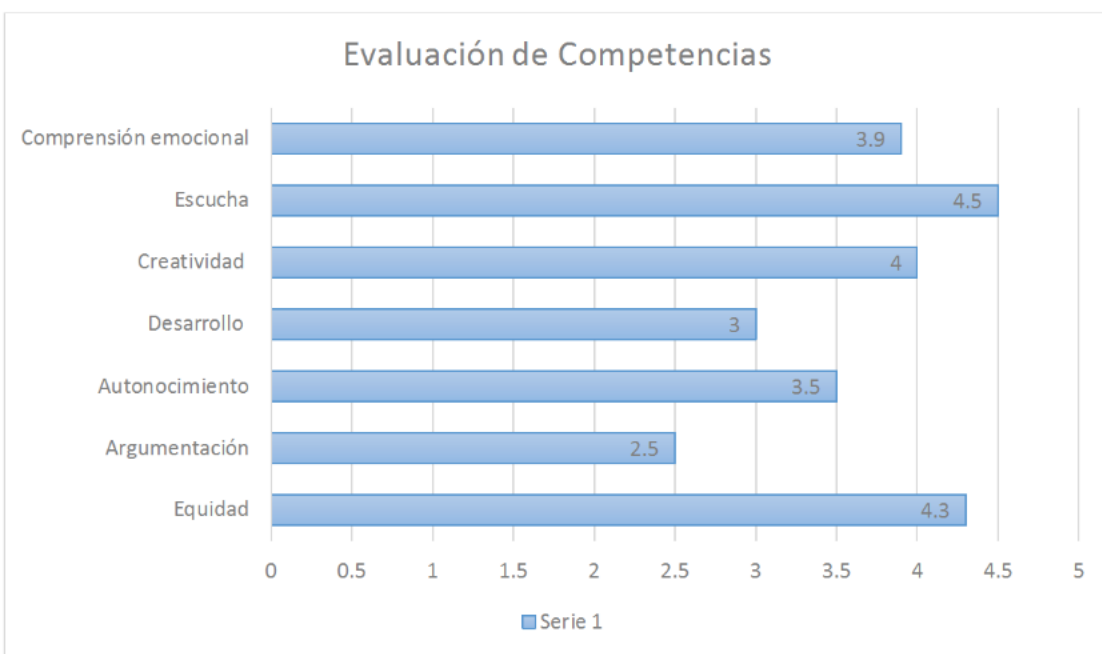
Algunos beneficios que se pueden concluir de estos análisis de brechas son:

- Los análisis de brechas permiten establecer actividades de entrenamiento de manera acertada para el colaborador y la empresa.
- Igualmente es viable indicar que dichos análisis contribuyen con el análisis de fallas a nivel de competencias del personal en general, y permite establecer los verdaderos potenciales del colaborador para participar en el proceso de sucesión.
- Pone en evidencia falencias en procesos administrativos que pueden afectar el funcionamiento adecuado de la compañía.
- Contribuye con el mejoramiento de actitud de los colaboradores frente a los diferentes procesos de formación.
- Puede ser utilizado como parte del método para establecer la remuneración del personal.
- Genera empoderamiento en los colaboradores a nivel de su automotivación y su desarrollo.

Determinar las brechas da a la empresa y en general al área de Talento Humano la oportunidad de establecer conceptos más claros sobre aspectos relacionados con el conocimiento, los comportamientos, las actitudes, las habilidades y las destrezas relacionadas de manera directa con las funciones y las obligaciones que debe desarrollar el individuo que asumirá el rol de su nuevo puesto.

Para que la empresa o específicamente el área de Talento Humano pueda identificar estas brechas de competencias, debe realizar evaluaciones de forma permanente a las mismas, para el caso de Sura se solicitan las evaluaciones de competencias para los cargos de Coordinador y Analista de Asuntos Legales en donde se observa en el formato propuesto, modelo de guía o ejemplo, que aunque dentro de estas existen elementos mencionados por la empresa en los procesos de sucesión, desarrollo y propiamente el modelo de competencias establecido, no se incluyen todas las establecidas y por tanto se sugirió hacerlo para alcanzar a cubrir todas las necesidades emanadas de la organización en materia de competencias. A continuación, se explica lo anteriormente dicho:

Figura 12: Resultado de Evaluación de competencias vigente para el cargo de Coordinador de Asuntos Legales.

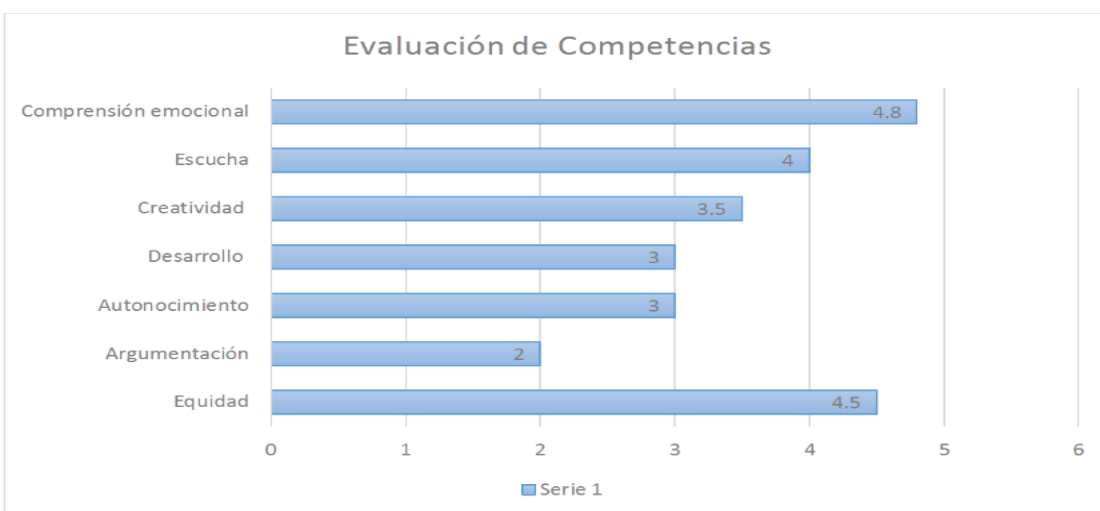


Fuente: Sistema de SURA (Intranet).

Como se mencionó en un apartado anterior, la empresa ha definido las siguientes competencias para este cargo, en una calificación de 1 a 5, donde 1 es poco satisfactorio y 5 muy satisfactorio:

- Competencias organizacionales: Equidad, Responsabilidad, Respeto y Transparencia. De las cuales solo se observa en esta evaluación la denominada “Equidad (4.3)”.
- Competencias comportamentales de Rol: Orientación al cliente, Creatividad, Logro, Conocimiento de sí mismo. De las cuales solo se está midiendo la denominada “Creatividad (4)” y el autoconocimiento ó “Conocimiento de sí mismo (3.5)” como ha sido definido en el modelo.
- Competencias Profesionales de Rol: Conocimientos Jurídicos, Capacidad Conciliadora, Conocimiento en otra lengua (inglés o francés). Este tipo de competencias según lo expuesto por el área de Recursos Humanos son validadas al momento del proceso de selección, no obstante, también indican que durante el proceso de formación y desarrollo del individuo son trabajadas e evaluadas permanentemente para potencializarlas.
- Competencias profesionales específicas: Profesional en Derecho, Especialista en Seguridad Social y Derecho laboral o en responsabilidad y Daño. Al igual que las competencias anteriores, estas son validadas durante el proceso de selección y pueden ser validadas en la hoja de vida del colaborador.

Figura 13: Resultado de Evaluación de competencias vigente para el cargo de Analista de Asuntos Legales.



Fuente: Sistema de SURA (Intranet).

Para este cargo la empresa define las siguientes competencias, con el mismo parámetro de medida que la anterior evaluación utilizada de ejemplo:

- Competencias organizacionales: Equidad, Responsabilidad, Respeto y Transparencia. De las cuales solo se observa en esta evaluación la denominada “Equidad (4.5)”.
- Competencias comportamentales de Rol: Creatividad, Logro, Conocimiento de sí mismo. De las cuales solo se está midiendo la denominada “Creatividad (3.5)” y el autoconocimiento ó “Conocimiento de sí mismo (3)” como ha sido definido en el modelo.
- Competencias Profesionales de Rol: Capacidad de análisis del impacto en las decisiones, Capacidad de exponer su punto de vista, Conocimiento integral en temas de pensiones y seguros, Oportunidad y agilidad en los conceptos del área, Capacidad de relacionarse con altos mando. Este tipo de competencias según lo expuesto por el área de Recursos Humanos son validadas al momento del proceso de selección, no obstante, también indican que durante el proceso de formación y desarrollo del individuo son trabajadas y evaluadas permanentemente para potencializarlas.
- Competencias profesionales específicas: Para este caso puntual y como se indicó anteriormente, no se especifica en el perfil de la empresa la profesión requerida, pero se asume que debe ser profesional en derecho debido a que se desempeña dentro del área de asuntos legales además porque si se especifica que debe ser especialista en Derecho, Seguridad social o en seguros. Al igual que las competencias anteriores, estas son validadas durante el proceso de selección y pueden ser validadas en la hoja de vida del colaborador.

Es en este estadio en el que se identifica que es necesario vincular con mayor ahínco y congruencia los diferentes elementos establecidos por la organización y que han sido mencionados a lo largo de esta investigación, toda vez que aunque la empresa cuenta con un módulo de sucesión y desarrollo y al mismo tiempo cuenta con un modelo de competencias, se observa que la sucesión como tal depende del cambio de cargos en una vigencia específica o posee una estrecha relación con el tiempo de labor o “experiencia” del colaborador dentro de la organización y esto necesariamente debe interactuar de forma estrecha con las competencias que posee el individuo y el desarrollo permanente de las mismas en aras de potencializarlas, para que pueda ser un futuro sucesor en los altos cargos de la compañía, de acuerdo al modelo de competencias que ella tiene y los demás requerimientos del cargo.

Al tener en cuenta la anterior validación, se pudo evidenciar que la empresa realiza evaluaciones de competencias de forma periódica (una vez cada año), es necesario dentro de las observaciones sugerir que se abarque la totalidad de las competencias individuales.

Igualmente es evidente que de dicha valoración, se establecen unas brechas que se determinan en el momento en que la calificación es inferior a 3.5 y es en este momento en el que se construye con esta información los Planes individuales de Mejoramiento (PIM) para fortalecer estos hallazgos, pero que se enfatiza en que son producto de unos elementos que fueron determinados para ser evaluados, más se requería como se propone actualmente que guarden una estrecha relación con las competencias que ya han sido definidas por Sura con antelación.

Figura 14: Formato plan de capacitación (Plan Individual de Mejoramiento).

FORMATO PLAN DE CAPACITACIÓN

Cargo:	
Gerencia:	
Jefe Inmediato:	
Nombre Colaborador :	
Cédula del Colaborador:	
Culminó satisfactoriamente capacitación:	SI _____ NO _____
Módulo pendiente (si aplica):	

El presente plan de capacitación es una guía inicial para enseñar al colaborador las funciones propias de su cargo, considerando las necesidades cambiantes de la compañía.

MODULO	CONTENIDO	FIRMA DEL ENCARGADO
Procesos Judiciales	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de procesos judiciales. - Asignación de procesos nuevos. - Software de Procesos Judiciales. - Software de tutelas. - Manuales y objetivos del proceso. 	
Ministerio del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos del Ministerio. - Investigaciones administrativas. - Sanciones. - Informes 	
Asesoría empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría jurídica en Riesgos Laborales a todas las áreas de las empresas dedicadas a este tipo de producto. - Asesoría jurídica en Salud a las áreas de las empresas enfocadas en este tipo de producto. 	
Abogado Laboral de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de la asesoría en Derecho Laboral brindada a todas las empresas. - Procesos disciplinarios. - Contratación. 	
Cartera	<ul style="list-style-type: none"> - Temas relativos a cartera judicial y extrajudicial de las empresas. 	
Entes de Control	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Superintendencias y relacionamiento. - Procesos Administrativos Sancionatorios. 	

Fuente: Sistema de SURA (Intranet).

Como se puede observar en el documento “Formato Plan de Capacitación”, este contiene una serie de módulos y contenidos en los cuales se va a capacitar al individuo posterior a la evaluación de competencias, pero como se ha indicado anteriormente, estas no conservan una estrecha relación con los resultados evidenciados durante dicha evaluación, ni mucho menos presentan un enfoque o referencia que permita al individuo y a su formador y/o capacitador entender en que se debe reforzar o fortalecer producto de las brechas de competencias encontradas durante el proceso de evaluación de las mismas.

3.3 Piloto plan de Sucesión.

En este apartado es importante resaltar de después de terminados todos los procesos previamente descritos, dentro de los que se encuentra el análisis de la teoría y las entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios de la organización sobre todo a la Directora de Talento Humano acerca de los modelos competencias, módulos de desarrollo y obviamente los modelos de sucesión, entre otros, se puede definir que para este plan se requieren las siguientes fases:

Paso 1. Validación de competencias: Organizacionales, Comportamentales de Rol, Profesionales de Rol, Profesionales Especificas (previamente establecidas por Sura).

Paso 2. Revisión de perfiles de cargos del área de asuntos legales.

Paso 3. Desarrollo de Evaluaciones de competencias de los perfiles seleccionados.

Paso 4. Determinación de brechas de competencias.

Paso 5. Desarrollo del Plan Individual de Mejoramiento (PIM).

Paso 6. Verificación de ejecución del proceso de sucesión.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito y para poder continuar con la descripción de cada uno de los puntos establecidos para el plan, es importante entender que el objetivo final de la planificación de la sucesión es el desarrollo de los individuos para que en un momento dado puedan suceder a las personas de las posiciones claves dentro de la compañía.

3.3.1 Aplicación del Piloto.

Iniciando con el paso 1 de validación de las competencias se debe precisar que, para el desarrollo de este plan, se tomaron algunos elementos previamente establecidos por la organización, tal es

el caso del modelo de competencias descrito en la Figura 25, ya que, con la definición de estas, se establecen las características deseables por Sura para cada colaborador que anhele desempeñar un rol dentro de la organización.

Figura 15: Modelo de Competencias Sura.

Modelo de Competencias



Competencias Individuales



Fuente: Sistema empresarial Sura (Intranet)

Este modelo de competencias fue estructurado desde el holding empresarial y las competencias aquí expuestas se definieron tomando como base el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas), lo anterior, a través de herramientas como Brainstorming y talleres prácticos

desarrollados con los principales directivos de la organización según lo expuesto por la Directora de Talento Humano en su entrevista.

Teniendo en cuenta lo anterior, estas son las competencias necesarias para cada uno de los cargos con los cuales se desarrolla el presente plan de sucesión:

Director de Asuntos Legales

Competencias Organizacionales:

- Equidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Transparencia

Competencias Comportamentales de Rol:

- Influencia
- Desarrollo de personas
- Creatividad
- Logro
- Conocimiento de sí mismo

Coordinador de Asuntos Legales

Competencias Organizacionales:

- Equidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Transparencia

Competencias Comportamentales de Rol:

- Orientación al Cliente
- Creatividad

- Logro
- Conocimiento de sí mismo

Analista de Asuntos Legales

Competencias Organizacionales:

- Equidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Transparencia


Competencias Comportamentales de Rol:


- Creatividad
- Logro
- Conocimiento de sí mismo

Tanto para las competencias “Profesionales de Rol” como las “Profesionales Específicas” se toman como base algunos acercamientos establecidos en los perfiles encontrados en el proceso de indagación y también se proponen algunas otras adicionales desarrolladas con la persona encargada del área de Talento humano y el Director del Área de asuntos legales.

Continuando con paso 2 del piloto en lo relacionado con la revisión de perfiles de cargos del área de asuntos legales y como se mencionó en un apartado anterior, se evidencia la necesidad de realizar una actualización de los perfiles ya que ninguno de los requeridos en la investigación contiene la definición de las competencias necesarias para el desarrollo del cargo, por lo anterior, junto con el área de Talento Humano se proponen los siguientes teniendo como base las competencias previamente mencionadas y el proceso de desarrollo establecido por SURA.


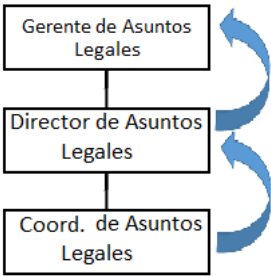
Perfil propuesto para el cargo de Director de Asuntos Legales.

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
CARGO: DIRECTOR DE ASUNTOS LEGALES		
Fecha elaboración	14/03/2018	
NOMBRE DEL CARGO DIRECTOR DE ASUNTOS LEGALES		
CARGO JEFE INMEDIATO GERENTE LEGAL SEGURIDAD SOCIAL		
NOMBRE DEL ÁREA ASUNTOS LEGALES		
MISIÓN DEL CARGO		
<p>Brindar un soporte jurídico eficiente a la Gerencia Regional, a las sucursales a ella adscritas, así como servir de soporte a actividades y asesorías que la Gerencia brinda a la Compañía en general para el logro de sus objetivos.</p> <p>Ejercer las funciones de Representante Legal Judicial, en las diferentes acciones judiciales y en las actuaciones administrativas.</p> <p>Representar a la Compañía ante las diferentes autoridades judiciales y administrativas.</p>		
PROCESO GENERAL Y/O FINALIDADES		
<p>Responsabilidades principales del cargo en términos de resultados parciales que soportan la Misión. Es una función a la cual se llega mediante la realización de varias actividades. Se redacta en términos de:</p>		
1. Manejar temas administrativos de la Gerencia en la Regional Eje Cafetero.		
2. Ejercer como apoderado judicial en los procesos contra la Compañía.		
3. Elaborar conceptos jurídicos de ramos de seguros, y temas jurídicos de las Compañías.		
4. Realizar la asesoría jurídica en general.		
5. Revisar y realizar los estudios de títulos y préstamos de empleados e intermediarios.		
6. Representar a la Compañía dentro de las acciones judiciales y administrativas y en Asambleas de sociedades en las cuales tenga participación.		
7. Promover las acciones de recobro.		
8. Soporte jurídico a los diferentes empleados de la Compañía sobre inquietudes o dudas relacionadas con el ejercicio de sus cargos.		
9. Servir de canal de información entre la Compañía y los diferentes organismos y autoridades de vigilancia, supervisión o consulta.		
10. Ejercer la supervisión y asistencia jurídica en las diferentes reclamaciones por siniestros y demás actuaciones que se adelantan en el CAS.		

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
CARGO: DIRECTOR DE ASUNTOS LEGALES		
Fecha elaboración	14/03/2018	
DIMENSIONES DEL CARGO		
Personas a cargo: Coordinador de Asuntos Legales, Analista de Asuntos Legales.		
Plan Carrera: <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div>		
INTERACCIÓN CON OTROS		
Relaciones Internas: Todas las áreas de la Compañía.		
Relaciones Externas: Abogados Externos, Entidades Públicas y Privadas, Autoridades judiciales y administrati Asegurados y Beneficiarios, Investigador de siniestros.		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECIFICAS - Profesional en Derecho. - Posgrado en Derecho de seguros, procesal, financiero, empresarial o de los negocios. - Experiencia en Manejo de siniestros.		EXPERIENCIA - Más de 4 años en cargos relacionados.
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		COMPETENCIAS PROFESIONALES DE ROL
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES - Equidad. - Responsabilidad. - Respeto. - Transparencia.	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE ROL - Influencia. - Desarrollo de Personas. - Creatividad. - Logro. - Conocimiento de sí mismo.	- Conocimientos Jurídicos. - Conocimiento en Herramientas computacionales. - Conocimiento en Ingles. - Conocimiento de Seguros, Procesal, Derecho laboral y Administrativo.
ELABORADO	APROBADO	RECIBIDO
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:


Perfil propuesto para el cargo de Coordinador de Asuntos Legales.

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
CARGO: COORDINADOR DE ASUNTOS LEGALES		
Fecha elaboración	14/03/2018	
NOMBRE DEL CARGO COORDINADOR DE ASUNTOS LEGALES <hr/> CARGO JEFE INMEDIATA DIRECTOR DE ASUNTOS LEGALES <hr/> NOMBRE DEL ÁREA ASUNTOS LEGALES <hr/>		
MISIÓN DEL CARGO		
<p>El Coordinador de Asuntos Legales encargado de temas de seguridad social realiza un asesoramiento jurídico a las Compañías del Grupo Suramericana. La jurisdicción es la regional centro.</p> <p>La finalidad es que estas compañías cuenten con un soporte jurídico.</p>		
PROCESO GENERAL Y/O FINALIDADES		
<p>Responsabilidades principales del cargo en términos de resultados parciales que soportan la Misión. Es una función a la cual se llega mediante la realización de varias actividades. Se redacta en términos de:</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de las acciones de tutela de EPS Sura y ARP Sura. 2. Atención de los procesos judiciales de las Compañías del Grupo Suramericana. 3. Representación legal Judicial de ARP Sura 4. Atención de las diligencias administrativas laborales en el Ministerio de la Protección Social – ARP Sura 5. Asesoramiento jurídico a las Compañías del Grupo Suramericana 6. Capacitación empresas afiliadas a ARP Sura 7. Direccionamiento del personal a su cargo. 8. Las demás asignadas por el jefe inmediato. 		


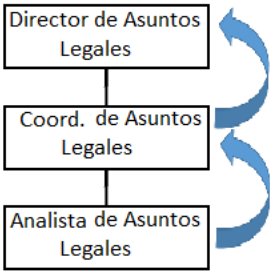
DESCRIPCIÓN DE CARGO		
CARGO: COORDINADOR DE ASUNTOS LEGALES		
Fecha elaboración	14/03/2018	
DIMENSIONES DEL CARGO		
Personas a cargo:		
Analista de Asuntos Legales.		
Plan Carrera:		
 <pre> graph TD A[Gerente de Asuntos Legales] --> B[Director de Asuntos Legales] B --> C[Coord. de Asuntos Legales] style A stroke:#000,stroke-width:1px style B stroke:#000,stroke-width:1px style C stroke:#000,stroke-width:1px </pre>		
INTERACCIÓN CON OTROS		
Relaciones Internas:		
Gerencia de Asuntos legales seguridad social, Gerencia de Asuntos legales procesos, Dirección médica EPS Sura, ARL Sura (Gerencia, Dirección médica, Ejecutivos de cuenta, médicos).		
Relaciones Externas:		
Rama Judicial (Juzgados, Tribunales, Altas Cortes), Entidades corporativas (Ministerio de la protección social y Superintendencia Nacional de Salud), ACEMI-FASECOLDA, Abogados Externos, empresas afiliadas.		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECIFICAS	EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en Derecho. - Especialista en Seguridad Social y Derecho laboral o en Responsabilidad y Daño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 2 años en cargos relacionados. 	

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		COMPETENCIAS PROFESIONALES DE ROL	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE ROL	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos Jurídicos. - Capacidad Conciliadora. - Conocimiento en otra Lengua (Inglés o Francés) 	
<ul style="list-style-type: none"> - Equidad. - Responsabilidad. - Respeto. - Transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Creatividad. - Logro. - Conocimiento de sí mismo. 		
ELABORADO		APROBADO	RECIBIDO
Nombre:		Nombre:	Nombre:
Firma:		Firma:	Firma:

Perfil propuesto para el cargo de Analista de Asuntos Legales.

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
CARGO: ANALISTA DE ASUNTOS LEGALES		
Fecha elaboración	14/03/2018	
NOMBRE DEL CARGO: ANALISTA DE ASUNTOS LEGALES		
CARGO JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE ASUNTOS LEGALES		
NOMBRE DEL ÁREA: ASUNTOS LEGALES		
MISIÓN DEL CARGO		
<p>La persona se encargara de brindar la asesoría jurídica a la Vicepresidencia de Riesgos, de manera específica a la Gerencia de Asuntos Legales. A su cargo se encontrará el direccionamiento de la política que desde Asuntos legales deban asumirse para negocios como rentas vitalicias voluntarias y ley 100, Seguro previsional, préstamos a pensionados, asesoría a nuevos negocios que se presenten en el área.</p>		
PROCESO GENERAL Y/O FINALIDADES		
<p>Responsabilidades principales del cargo en términos de resultados parciales que soportan la Misión. Es una función a la cual se llega mediante la realización de varias actividades. Se redacta en términos de:</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis normativos y sus impactos en el negocio. 2. Apoyo en la contratación de proveedores externos. 		

3. Análisis de nueva normatividad gubernamental.
4. Definiciones de impacto en los procesos del área y la compañía en general.
5. Acompañamiento a la Dirección de Asuntos legales en el trabajo gremial.
6. Acompañamiento en definiciones de nuevos productos y servicios dentro del área.
7. Monitorear permanentemente el marco normativo para mantener actualizado al equipo de trabajo.
8. Acompañamiento en cotización de negocios, conmutaciones pensionales, rentas voluntarias y nuevos productos.
9. Asesoría en misión de concepto de sustitución pensional por muerte de pensionados, análisis de derecho de sobrevivientes.
10. Coordinación de la sinergia o unidad de criterio en temas pensionales entre ARL SURA y la Vicepresidencia de Riesgos.
11. Solución de dudas para el pago de siniestros del seguro previsional (Invalidez, Sobrevivencia, Auxilio funerario, incapacidad temporal)
12. Respuesta a investigaciones de la superintendencia financiera y apoyo en la recepción de visitas de inspección de esta entidad de control.
13. Solución de duras en general a los clientes internos y externos.
14. Las demás asignadas por el jefe inmediato.

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
CARGO: ANALISTA DE ASUNTOS LEGALES		
Fecha elaboración	14/03/2018	
DIMENSIONES DEL CARGO		
Personas a cargo:		
Ninguna.		
Plan Carrera:		
 <pre> graph TD A[Director de Asuntos Legales] --> B[Coord. de Asuntos Legales] B --> C[Analista de Asuntos Legales] </pre>		

INTERACCIÓN CON OTROS		
Relaciones Internas: Gerencia de Asuntos legales seguridad social, Gerencia de Asuntos legales procesos, Dirección médica EPS Sura, ARL Sura (Gerencia, Dirección médica, Ejecutivos de cuenta, médicos).		
Relaciones Externas: Rama Judicial (Juzgados, Tribunales, Altas Cortes), Entidades corporativas (Ministerio de la protección social y Superintendencia Nacional de Salud), ACEMI-FASECOLDA, Abogados Externos, empresas afiliadas.		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECIFICAS		EXPERIENCIA
- Profesional en Derecho.		- Más de 2 años en cargos relacionados.
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		COMPETENCIAS PROFESIONALES DE ROL
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE ROL	- Conocimientos Jurídicos. - Capacidad de análisis integral del impacto en las decisiones. - Capacidad de exponer su punto de vista. - Oportunidad y agilidad en los conceptos del área. - Conocimiento en otra Lengua (Inglés o Francés)
- Equidad. - Responsabilidad. - Respeto. - Transparencia.	- Creatividad. - Logro. - Conocimiento de sí mismo.	
ELABORADO	APROBADO	RECIBIDO
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

Estos perfiles no solo cuentan con la definición de la misión del cargo, las funciones dependiendo del Rol, las competencias (Organizacionales, Comportamentales de Rol, Profesionales de Rol, Profesionales Especificas), la interacción con otros y la experiencia sino también con el plan carrera para cada individuo, el cual va a permitir tanto al área de Talento Humano como al colaborador conocer hacia donde puede crecer dentro de la compañía.

Posteriormente a la definición de los perfiles de cargos, se continúa con dos pasos importantes para este plan que son el Paso 3 desarrollo de evaluaciones de competencias de los perfiles seleccionados, con las cuales se establecen los potenciales de cada colaborador y al mismo tiempo se determinan las brechas de competencias (Paso 4) que deben ser trabajadas para

potencializar sus características a la hora de una posible sucesión de cargo. Para este paso se retoman los niveles de demostración establecidos por SURA para cada uno de los casos, los cuales son tenidos en cuenta en el momento de estas evaluaciones y son los relacionados a continuación:

Competencias Organizacionales:

Equidad.

Comportamientos observables:

- Da un trato justo y equilibrado a las personas con las que se relaciona.
- Evita actuar bajo prejuicios.
- Esta dispuesto a aceptar aportes de los demás, aunque sean diferentes a su propuesta.
- Establece normas claras.
- Aplica a todos por igual las normas y políticas establecidas.

Responsabilidad.

Comportamientos observables:

- Asume las consecuencias de sus decisiones.
- Pone sus fortalezas al servicio del equipo de trabajo y a la compañía.
- Cumple sus promesas.
- Pone los intereses de la compañía por encima de los suyos.
- Vela por el manejo eficiente y responsable de los recursos de la compañía (Tiempo, Muebles, Inmuebles, Tecnología).

Respeto.

Comportamientos observables:

- Valora las contribuciones de los demás.
- Acepta al otro tal y como es.

- Se pone en el lugar de los demás.
- Mantiene relaciones respetuosas.

Transparencia.

Comportamientos observables:

- Dice lo que piensa y no lo que el otro quiere escuchar.
- Comunica sus interacciones abiertamente.
- Comparte toda la información que es útil para el trabajo de los demás.

Competencias Comportamentales de Rol:

Influencia.

Comportamientos observables:

- Se muestra seguro al interactuar con otras personas.
- Inspira desde el ejemplo a los demás a hacer su trabajo de la mejor manera.
- Moviliza a los demás generando en ellos compromiso.
- Entiende su rol como medio para aportar a otros.
- Su discurso es coherente con sus acciones.

Desarrollo de personas.

Comportamientos observables:

- Hace que las personas se sientan reconocidas y valoradas.
- Da y recibe retroalimentación de manera proactiva y periódica.
- Reconoce los talentos de otras personas, involucrándose en su desarrollo.
- Tiene una actitud de aprendizaje permanente que contagia a las personas con las que se relaciona.
- Genera espacios de conversaciones abiertas y sinceras.

Creatividad.

Comportamientos observables:

- Mantiene su mente abierta a nuevas formas de hacer las cosas.
- Busca nuevas alternativas, rompiendo los esquemas tradicionales.
- Se interesa por adquirir nuevos conocimientos más allá de su campo de acción.
- Propicia cambios con ideas transformadoras y generadoras de nuevas realidades.
- Crea ambientes dinámicos e innovadores.

Logro.

Comportamientos observables:

- Demuestra una clara alineación de sus acciones con las estrategias de la compañía.
- Trabaja con enfoque y disciplina para lograr las metas propuestas.
- Establece prioridades.
- Toma decisiones oportunamente, con autonomía y criterio.
- Moviliza a las personas adecuadas para generar los resultados esperados.
- Tiene la capacidad de sobreponerse a las dificultades y situaciones adversas.
- Hace seguimiento.
- Simplifica conceptos para que otros puedan asimilarlos.

Orientación al cliente.

Comportamientos observables:

- Vela continuamente por la satisfacción del cliente.
- Incorpora iniciativas que generan valor agregado para el cliente.
- Se anticipa a las necesidades del cliente.
- Planifica sus acciones considerando las necesidades del cliente.

- Construye relaciones duraderas y de largo plazo, basado en el conocimiento del cliente.

Conocimiento de sí mismo.

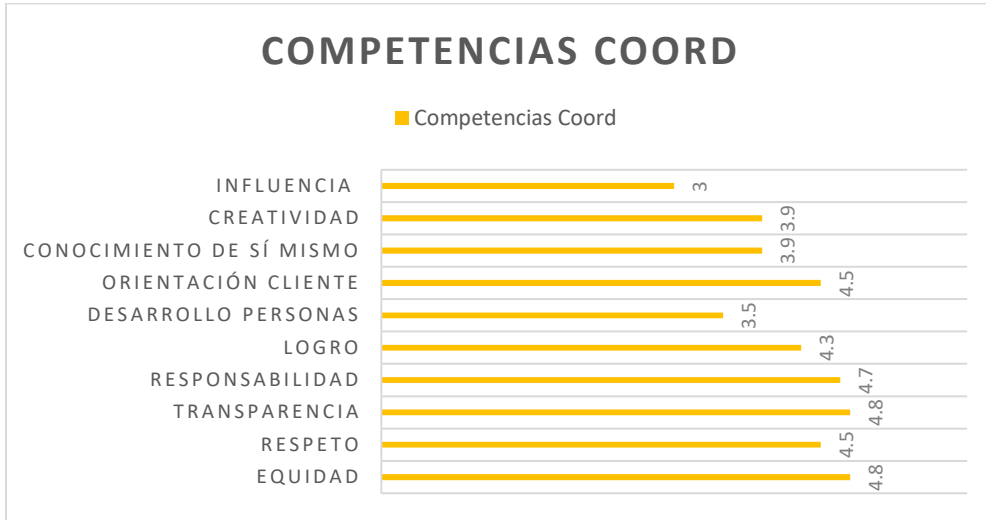
Comportamientos observables:

- Reconoce sus fortalezas y limitaciones.
- Se responsabiliza por su propio desarrollo y aprendizaje.
- Acepta las retroalimentaciones y actúa en consecuencia.
- Reconoce sus errores y aprende de ellos.
- Puede hablar de manera abierta tanto de sus defectos como de sus virtudes.

Para el caso de este grupo anterior de competencias (Organizacionales y Comportamentales de Rol), se solicita con apoyo de la Directora de Talento Humano la modificación de algunos parámetros en el sistema de evaluación usado por Sura, para que se incluyan las competencias mencionadas y sus respectivos niveles de demostración (comportamientos) de tal forma que se realice la evaluación para estas de acuerdo a lo establecido en los perfiles de los cargos objeto de investigación, sin perjuicio de las validaciones que están realizándose actualmente por parte del área de Talento Humano y la alta Gerencia para validar su pertinencia y respectivo cambio de tal forma que no se afecte el actual modelo de competencias y en contraste esta nueva evaluación sea parte vital de este modelo de sucesión que a su vez se espera sea replicado en otras áreas de la organización.

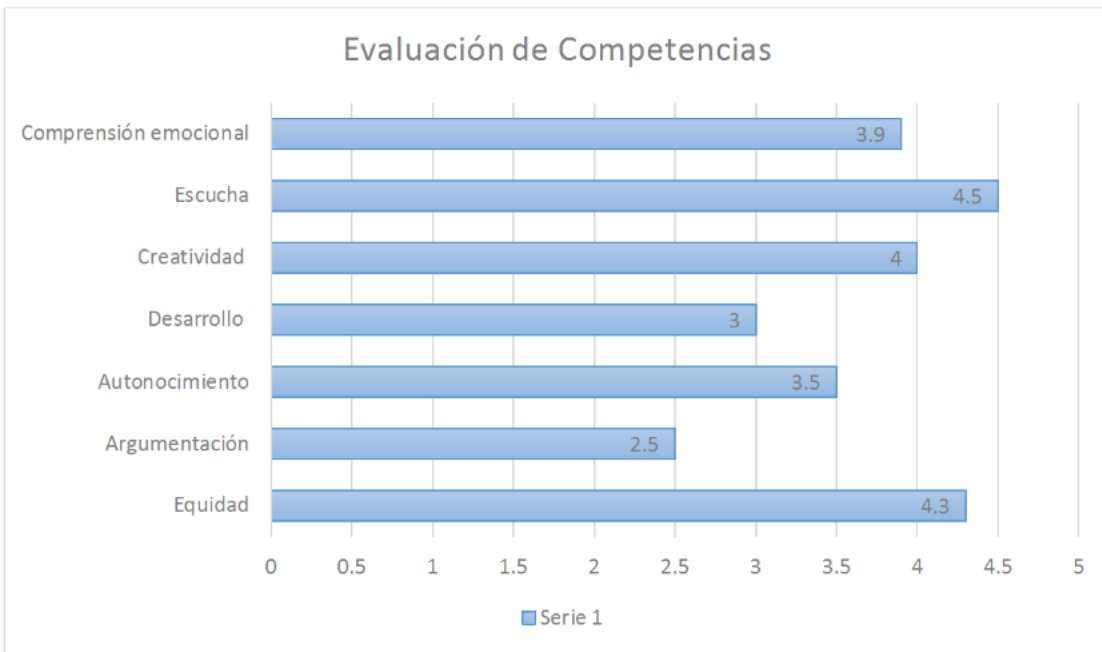
Los resultados fueron los siguientes, en lo que sería entonces el nuevo formato de medición de competencias de cara a las necesidades y evidencias del plan de sucesión:

Figura 16: Evaluación de Competencias Coordinador de Asuntos Legales actual de acuerdo al piloto.



Fuente: Modelo de evaluación de competencias (Intranet).

Evaluación anterior:



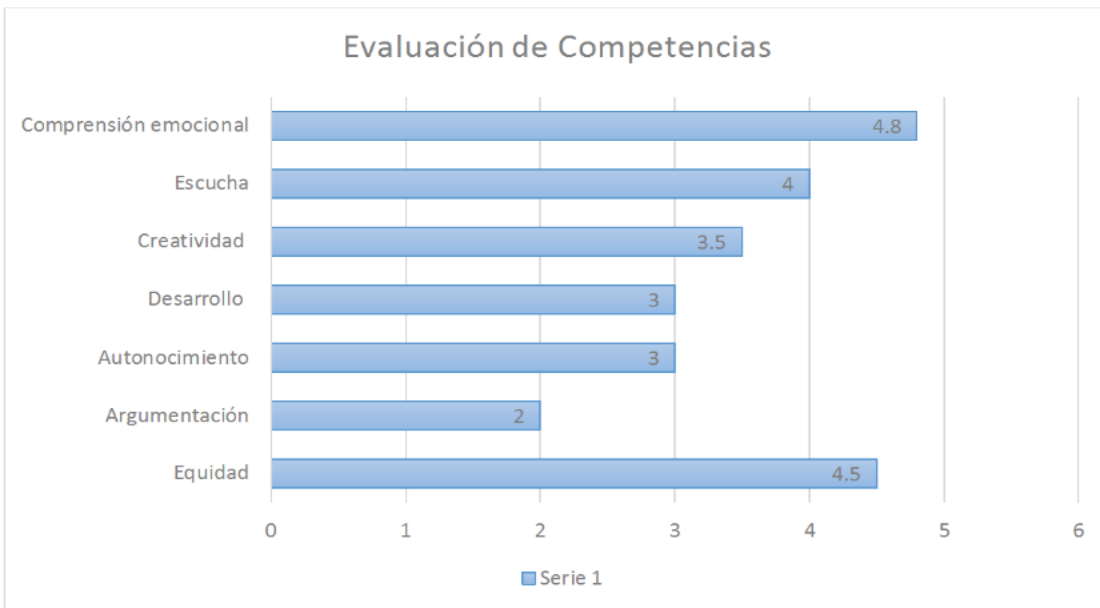
Fuente: Modelo de evaluación de competencias (Intranet).

Figura 17: Evaluación de Competencias Analista de Asuntos Legales actual de acuerdo al piloto.



Fuente: Modelo de evaluación de competencias (Intranet).

Evaluación anterior:



Fuente: Modelo de evaluación de competencias (Intranet).

En este nuevo estadio, se pueden denotar la existencia dentro del componente evaluativo, de las competencias organizacionales y de rol para cada uno de los cargos evaluados en este caso, Coordinador de Asuntos Legales y Analista de Asuntos Legales, con el fin de comenzar a trabajar en la mejora de las brechas de tal forma de acercarlas a un puntaje óptimo de 5.0.

La metodología anterior establece que para que el individuo pueda demostrar un cumplimiento de la competencia debe haber superado por lo menos la mitad de los comportamientos observables, de tal forma que si la competencia posee seis (6) comportamientos o niveles de demostración observables, la persona debe dominar al menos la mitad de los mismos (3), para determinar que cumple con la competencia requerida.

Con respecto al cargo Coordinador, salieron como ítems de calificación más baja (brechas) que el promedio, los siguientes:

- Desarrollo de las personas (3.5), que es igualmente una competencia del cargo Director.
- Influencia (3.0), que es una competencia también propia del Director.

Quiere decir lo anterior que con respecto a estos dos factores, se debe trabajar en cuanto al desarrollo propio del sucesor, no únicamente en aras a implementar mejoras propias de su cargo, sino de la preparación del cargo futuro que eventualmente ocupará.

Con ello se resalta entonces que al iniciar un análisis sobre las competencias evaluadas al Analista, se encuentran las siguientes brechas:

- Orientación al cliente (3.2).
- Responsabilidad (3.5)

Esto que quiere significar que es en estos puntos principalmente que se debe centrar la formación establecida en el Plan Individual de Mejoramiento (PIM), la cual debe ser integral de Coordinador y Analista por igual con el respectivo plan, con el fin de garantizar un escenario de mejor alcance al momento de evaluar los procesos de sucesión, ante una eventual vacante en el área, en el entendido que el Analista comenzó la formación desde el primer cambio de anualidad,

momento en que es viable comenzar a revisar la calificación de las competencias que se sugieren para su cargo, este sería un buen hallazgo, verificar la posibilidad de hacer seguimiento periódico y no anual para estar constantemente de cerca con el progreso en competencias.

Con respecto a dichos comportamientos observables, es importante resaltar que en el piloto que actualmente se está adelantando en el área, son identificables con mayor facilidad el avance o retroceso sobre dicha actividad, este mismo plan será el que se propondrá implementar en las demás áreas estratégicas como Talento Humano y Logística inicialmente, para luego proceder a estructurar en cada líder de lo que se denomina “CORE” o figura propia del negocio, para aclarar un ejemplo, no únicamente con el Director de Asuntos Legales, sino con el Director de uno de los procesos internos de las compañías, un Director de Operaciones de ARL SURA con el respectivo Coordinador de área, o del área de Prestaciones Económicas en Salud, es decir como punto de partida.

Respecto a las competencias profesionales de rol, y las competencias profesionales específicas, se analizan los perfiles y los documentos utilizados en el momento de efectuar el proceso de selección, con el fin de garantizar que el candidato de forma técnica cuente con este tipo de competencias, las cuales se han obtenido en la preparación externa de manera previa al ingreso a la compañía.

Se identifica para el cargo de Coordinador que las competencias profesionales específicas son:

- Profesional en Derecho.
- Especialista en Seguridad Social, laboral o en responsabilidad y daño.

Igualmente para efectos de las competencias profesionales de rol se identifican:

- Conocimientos Jurídicos
- Capacidad Conciliadora
- Conocimiento de otra lengua.

Al realizar la validación con el cargo del analista, igualmente se proponen una serie de competencias profesionales de rol y profesionales específicas las cuales son validadas el momento de realizar el respectivo proceso de selección, las profesionales específicas de este cargo son:

- Profesional en Derecho.

Relativo a las profesionales de rol:

- Conocimientos jurídicos.
- Capacidad de análisis integral de impacto en las decisiones.
- Capacidad de exponer su punto de vista.
- Oportunidad y agilidad en los conceptos del área.
- Conocimiento en otra lengua.

Cuando se efectúa el análisis de cada una de las competencias anteriormente mencionadas, directamente las profesionales de rol y profesionales específicas, se puede evidenciar que estas se encuentran en el ámbito del cargo Director, e igualmente en el de Coordinador, como lo es la capacidad conciliadora, sin embargo, existen algunas otras que le hacen falta al cargo de Coordinador en aras a desarrollar la sucesión, por ejemplo dentro de estas se encuentran las competencias computacionales, igual que la profundización del conocimiento en seguros, laboral, procesal y laboral administrativo, como herramientas de tipo sustantivo y técnico al momento de afrontar las exigencias propias del rol.

Con respecto al cargo del Analista en comparación al del Coordinador, en el nivel de la capacidad de competencias profesionales de rol, existen un número mayor de competencias, se adicionan por ejemplo la capacidad de tomar decisión, esto con el fin de dotar de herramientas previas desde el punto de vista profesional y desde el inicio del proceso de formación, para este eventual sucesor frente al cargo y al futuro avance de este al cargo de Director.

Al compararse las competencias del Director, con las del cargo del Coordinador, se pudo evidenciar que algunas competencias de las de los cargos en formación, se encuentran pendientes desde la perspectiva de las competencias profesionales de rol y profesionales específicas, así como algunas se correlacionan.

Para iniciar, la competencias de profundización en cuanto a las ramas de estudio del derecho como lo es el laboral y seguros, es uno de los factores que se debe incluir igualmente dentro de la composición de la descripción de competencias en formación del Coordinador, teniendo en cuenta que las otras competencias ya se encuentran subsumidas en la descripción del cargo y se equiparan a las exigidas al Director, es decir, la formación en camino.

Ese conocimiento se adquiere con la inmersión del Coordinador en proyectos propios de cada una de las empresas como un componente jurídico de asesoría diaria, puesto que a través de ese conocimiento se genera el valor de poder indicar y reducir todos los riesgos en las decisiones que cada una de las compañías toma.

Por otro lado, entre el Analista y Coordinador, se presenta una diferenciación que resulta relevante demarcar, y es que el Analista contiene dentro de la descripción del rol mayor número de competencias profesionales de rol, en el sentido de hacer parte de la cadena inicial de formación y al ser un cargo que se ha fortalecido con los años hasta el punto de ser el número más común de cargos, es decir, existen mayor número de analistas que de Coordinadores y la mayoría de Coordinadores han sido cargos transformados de escalafón que con anterioridad han sido Analistas, sin embargo al acceder a la siguiente línea de sucesión directiva, es decir a la de Coordinador y Director, es donde se han presentado las diferenciaciones.

Sin embargo de manera específica, entre el Coordinador y Analista existe brechas de competencias profesionales específicas en cuanto a la necesidad de especialización, la cual generalmente se adquiere después de algunos años de estar ejerciendo el rol, así como las competencias profesionales de rol, se requiere de la “Capacidad conciliadora”, esta es una competencia propia del Coordinador que el Analista debe aprender y que actualmente no se encuentra en las competencias propias del cargo, la necesidad de aprendizaje sobre la capacidad


conciliadora, es porque a través de ella se logran conciliar no solamente las diferencias internas y propias del ejercicio del cargo, sino la conciliación judicial, a través de la cual se consigue uno de los objetivos propios de las metas del área legal, este es, el de la reducción de procesos judiciales, a través de la conciliación y de la capacidad conciliadora exigida al Coordinador como competencias profesional de rol, se consigue reducir el número de demandas y procesos activos en contra de las compañías, los cuales se concilian y cierran de manera preventiva o durante su vigencia.

Por lo anterior resulta indispensable la formación del analista en materia de conciliación, esto se logra a través de la capacidad analítica de responsabilidades dentro de los procesos y las probabilidades de una eventual condena o su calificación remota, así como del bagaje y conocimiento en antecedentes, sentencias y lineamientos financieros propios de otros casos con el fin de conocer el valor económico que dicha conciliación le representa a la compañía al momento de realizarla, o al momento de sopesar los beneficios que el hecho de utilizar esta facultad conciliadora, le está representando a la compañía en costos, años de duración del proceso, desgaste judicial, para finalmente terminar con una condena más costosa, es precisamente esto lo que se evita con la competencia conciliadora, se evita y reduce al máximo la condena contra la compañía, por lograrse acuerdos amigables económicos antes de terminar los procesos y en las oportunidades para tales efectos.

Al finalizar el proceso de identificación de Brechas de competencias de acuerdo a los pasos anteriormente expuestos, se define el paso 5 en el piloto que corresponde al Desarrollo del Plan Individual de mejoramiento (PIM) el cual está diseñado de tal forma que tanto el Analista pueda desarrollar sus competencias en pro de acceder al cargo de Coordinador como el Coordinador pueda desarrollar o cerrar sus brechas para pensar su crecimiento hacia el cargo de Director del área.

A continuación los PIM establecidos para cada uno de los casos, los cuales se están trabajando actualmente dentro de la organización de tal forma que en el momento que exista la vacancia en el cargo anhelado se pueda acceder a este cumpliendo con las competencias establecidas para poder participar del proceso de sucesión:

Plan Individual de Mejoramiento (PIM), para el cargo de Coordinador de Asuntos Legales.

PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO		
Fecha elaboración	20/03/2018	
Cargo:	Coordinador de Asuntos Legales	
Área:	Asuntos Legales	
Jefe Inmediato:	Lina María Angulo	
Nombre Colaborador :	Juan Jose Gomez	
Fecha de elaboración:	Marzo 27 de 2018	
Fecha estimada finalización:	Septiembre 26 de 2018	

El presente plan de capacitación está desarrollado con el fin de contribuir al mejoramiento de las brechas de competencias detectadas en el individuo durante su proceso de evaluación de las mismas.

NECESIDAD DE FORMACION	OBJETIVO DE DESARROLLO	UNIDAD TEMATICA	METODOLOGIA (Actividades)
INFLUENCIA – Comp. Comportamental de Rol	Desarrollar la capacidad de influir en los demás logrando que adopten sus ideas o proyectos, inspirando, motivando y comunicándose con efectividad, estableciendo metas claras y precisas para la consecución de los logros del área de asuntos legales.	Deportes – Pasatiempos	- Docencia
			- Entrenamiento de equipos de trabajo.
			- Liderar un grupo comunitario
		Lecturas	- Personas, Gestión y logros – Jose Aguilar.
			- El Líder Resonante – David Goleman.
			- La quinta disciplina – Peter Senge.
Actividades	- Organice reuniones periódicas con sus compañeros de trabajo y/o jefes para evaluar el nivel de satisfacción y cumplimiento de los objetivos del área.		
	- Evalúe si en su entorno existe un coach efectivo y dialogue con el respecto a sus buenas prácticas.		

		Capacitación Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de fortalecimiento de equipos efectivos. - Curso de análisis FODA - Capacitación de liderazgo efectivo. - Curso de administración por procesos.
DESARROLLO DE PERSONAS – Comp. Comportamental de Rol	Desarrollar la capacidad de orientar los intereses de los demás y sus comportamientos en pro de los objetivos del área y de la organización.	Deportes – Pasatiempos	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un equipo de cualquier disciplina y participar en las actividades deportivas de la organización. - Docencia. - Yoga
		Lecturas	<ul style="list-style-type: none"> - Reinventarse. Tu segunda oportunidad – Mario A. Puig.
			<ul style="list-style-type: none"> - Emociones Tóxicas – Bernardo tamateas.
			<ul style="list-style-type: none"> - Los siete habito de la gente altamente efectiva.
		Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Si tiene bebes no caminantes dentro de su familia, tome su tiempo para enseñarles a hacerlo.
			<ul style="list-style-type: none"> - Elabore una lista de problemas potenciales en su equipo de trabajo y plantee soluciones a su Director al respecto.
		Capacitación Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en manejo de personal.
			<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en toma de decisiones.
			<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en trabajo en equipo y comunicación efectiva.

CONOCIMIENTO EN HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES – Comp. Profesional de Rol	Lograr un conocimiento de las herramientas computacionales necesarias para el desarrollo de su trabajo, entendiendo su funcionalidad y aplicación en el área de asuntos legales de la organización.	Capacitación Formal	- Capacitación en herramientas de Microsoft Office.
			- Capacitación general en manejo del ERP de Sura.
CONOCIMIENTO EN SEGUROS, PROCESAL, DERECHO LABORAL Y ADMINISTRATIVO – Comp. Profesional de Rol	Desarrollar conocimientos específicos en Seguros, Procesal, Derecho laboral y Administrativo.	Diplomado	- Incluir al individuo en el presupuesto destinado por SURA para acceder al beneficio de “Auxilio de educación” establecido en el pacto colectivo.
EXPERIENCIA EN MANEJO DE SINIESTROS – Comp. Profesional Específica.	Desarrollar conocimientos específicos en el manejo de siniestros de la organización.	Capacitación Formal.	- Manejo de Siniestros ARL
			- Manejo de Siniestros Seguros
			- Manejo de Siniestros EPS

En este plan se evidencian las brechas establecidas durante el proceso de evaluación de competencias, las cuales deben ser trabajadas por el individuo en conjunto con la organización para que en el momento en que ocurra una vacancia en el cargo de Director de Asuntos Legales este pueda ser tenido en cuenta para dicho cargo.

Plan Individual de Mejoramiento (PIM), para el cargo de Analista de Asuntos Legales.

PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO		
Fecha elaboración	20/03/2018	
Cargo:	Analista de Asuntos Legales	
Área:	Asuntos Legales	
Jefe Inmediato:	Lina Maria Angulo	
Nombre Colaborador :	Mónica Viviana García	
Fecha de elaboración:	Marzo 27 de 2018	
Fecha estimada finalización:	Septiembre 26 de 2018	

El presente plan de capacitación está desarrollado con el fin de contribuir al mejoramiento de las brechas de competencias detectadas en el individuo durante su proceso de evaluación de las mismas.

NECESIDAD DE FORMACION	OBJETIVO DE DESARROLLO	UNIDAD TEMATICA	METODOLOGIA (Actividades)
ORIENTACION AL CLIENTE – Comp. Comportamental de Rol	Desarrollar la capacidad de enfocar las actividades diarias en la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos.	Deportes - Pasatiempos	- Docencia.
			- Entrenamiento de algún equipo.
			- Líder comunitario y/o religioso.
		Lecturas	- El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia – Servicio al Cliente. John Tscholhl
			- The Disney Way – Bill Capodagli
			- La experiencia de Starbucks – J.A. Michelli
		Actividades	- Analice el área de asuntos legales y determine las actividades que contribuyen a la satisfacción de sus clientes internos.
			- Escriba un ensayo indicando los beneficios de orientar sus actividades diarias al servicio de los clientes.
		Capacitación Formal	- Curso de análisis FODA.
			- Curso de Servicio al Cliente (Administrativo).
- Curso de toma de decisiones efectivas.			

RESPONSABILIDAD – Comp. Organizacional	Desarrollar la capacidad de realizar un trabajo de excelencia y a tiempo sobrepasando los estándares.	Deportes - Pasatiempos	- Juegos de mesa
			- Vóleybol
			- Baloncesto
		Lecturas	- Ser Responsable – Lisa O. Engelhardt
			- Despertando al gigante interior – Tony Robbins
			- Tus zonas erróneas – Wayne W. Dyer
		Actividades	- Desarrolle un análisis de Costo / Beneficio del impacto de sus acciones en la organización.
			- Defina sus objetivos a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización.
		Capacitación Formal	- Curso de RSE
			- Curso de indicadores de gestión.
- Curso de Balances score card.			
CAPACIDAD CONCILIADORA – Comp. Profesional de Rol	Encontrar mecanismos de solución de conflictos a través de diferentes herramientas, actuando de manera neutral con el fin de conseguir un resultado de ganar – ganar para ambas partes.	Lecturas	- La conciliación – Andy Guillermo de Jesús Javalois
			- Procedimiento y técnicas de conciliación – Salvador Antonio Gálvez
			- Manual Básico de conciliación extrajudicial – Ministerio de justicia y derechos humanos.
		Capacitación Formal	- Conciliar es jugar limpio
			- Curso de desarrollo de habilidades gerenciales
			- Curso de Toma de Decisiones
ESPECIALIZACION EN SEGURIDAD SOCIAL Y DERECHO LABORAL o	Desarrollar conocimientos específicos en seguridad social, derecho laboral,	Posgrado	- Incluir al individuo en el presupuesto destinado por SURA para acceder al beneficio de

RESPONSABILIDAD Y DAÑO - Comp. Profesionales Específicas	responsabilidad o daño, con el fin de contribuir al mejoramiento de los objetivos del área de asuntos legales.		"Auxilio de educación" establecido en el pacto colectivo.
---	--	--	---

En este plan se evidencian las brechas establecidas durante el proceso de evaluación de competencias, las cuales deben ser trabajadas por el individuo en conjunto con la organización para que en el momento en que ocurra una vacancia en el cargo de Coordinador de Asuntos Legales este pueda ser tenido en cuenta para dicho cargo.

La forma de medir el impacto del plan de mejoramiento tiene dos fuentes principales, una de ellas son los resultados que se esbozan en la medición de competencias de la organización, es decir, y esto se puede comprobar de forma fehaciente con la medida realizada en el aplicativo de forma preliminar y la medida realizada con posterioridad al comienzo del plan piloto, al aplicarse el modelo propuesto, se evidencia un aumento en cada uno de los ítems medidos en la evaluación de competencias del colaborador, con lo cual se mide en principio el impacto en el corto plazo de la aplicación de plan de sucesión de cargos, el cual se encuentra estrechamente ligado como se quiso al iniciar la investigación, con el modelo de desarrollo organizacional. Lo anterior quiere decir que el primer contacto con la medición de resultados del plan de mejoramiento será la calificación interna de las áreas que confabulan en su diaria operación con el área legal.

Por otro lado, en el largo plazo, el cual se ha dejado de forma intermedia por una razón expresa, la forma de medición ideal del impacto sería a través de la ocupación efectiva y vacante del cargo por parte de su sucesor y con el indicador puntual de la satisfacción al cliente que es uno de los pilares de competencia institucional, es decir, un buen plan de sucesión ejecutado a través del modelo propuesto, se puede medir por medio del desarrollo y el aprendizaje del colaborador sucesor y de su líder, pero cuantitativamente se podrá evidenciar a través de la medición de la encuesta de satisfacción del cliente interno que anualmente realiza la organización.

En esta encuesta se incluye a cada una de las áreas que tienen algún tipo de relacionamiento con el área legal, de modo que de forma anónima tanto líderes como colaboradores involucrados de las áreas internas, puedan contestar si son satisfechos por el sucesor que ocupó el cargo.

Ahora bien, de manera palpable en el mediano plazo, que se ha dejado para el final, la forma en la que es viable medir el impacto de los planes de mejora se puede evaluar en la segunda vertiente, y esta es, la evaluación del líder, sin embargo, esta evaluación del líder que se realiza a través del aplicativo interno de administración del Talento Humano de la compañía, puede decantar en que el líder mismo disponga evidenciar para el área de talento humano a través de un indicador puntual, el estado, la forma y la calificación del sucesor durante el desarrollo del plan de sucesión basado en competencias que se ha diseñado para cada escenario específico.

El anterior aspecto es fundamental, puesto que, en este escenario sin necesidad de que exista la vacancia para evaluar el plan de sucesión a largo plazo, existirá la forma de hacer seguimiento al avance del mismo, esta evaluación del Jefe, deberá hacerse con mayor periodicidad que la anual, mínimo semestral, con el fin de identificar realmente la forma metodológica en la que el líder se encuentra trabajando en las brechas, y en el plan sucesoral, y así mismo para interceder por parte del área de Talento Humano en las necesidades y compagines del área.

Al finalizar este proceso y para dar cumplimiento al último paso del piloto (Paso 6 – Verificación de ejecución del proceso de sucesión), es necesario aclarar que para poder culminar el plan y poder medir su efectividad se tendría que dar una vacancia en alguno de los cargos objeto de esta investigación, por lo anterior, se expresa que en la actualidad el plan se encuentra en proceso de cierre de brechas establecidas en el PIM, el cual debe ser guiado, verificado y controlado por la Directora de Talento Humano , quien debe gestionar las acciones sugeridas en el plan para garantizar la formación del personal en pro del mejoramiento de sus competencias de tal forma que los individuos estén preparados en el momento de que se genere la necesidad de cubrir alguna de las posiciones estratégicas.

3.3.2 Ajustes por realizar en la empresa (Recomendaciones).

- El Plan de sucesión y módulo de desarrollo que actualmente se encuentra vigente en Sura, debe ajustarse en dos sentidos, uno de ellos respecto de la publicidad, o divulgación metodológica y con esto no se quiere afirmar que toda la estrategia que gire en torno a la sucesión deba conocerse por todos los niveles laborales de la compañía, pero sí se debe estructurar de forma articulada, una guía de conocimiento para los trabajadores que no se encuentran al tanto de la existencia del modelo de competencias y su conexión directa con el plan de sucesión dentro de la empresa.
- Por otro lado, otro ajuste propuesto como cambio al diseño del plan, viene siendo respecto de su enfoque sustancial, es decir, respecto de los fundamentos en los que reposa el plan de sucesión, con el fin de evitar que se continúe obrando de manera “libre” y sin la capacidad de actuar conscientemente dentro de un protocolo diseñado para tales efectos formalmente y se proceda igualmente a comprender la necesidad de identificar, para luego técnicamente comenzar el desarrollo del trabajador candidato, es por eso que, este nuevo diseño, debe necesariamente modificar la evaluación de competencias anual en cuanto al contenido, para que incluya dentro de sí todas las competencias no solo organizacionales, sino específicas de cada uno de los roles de acuerdo a las necesidades de este.
- Se debe realizar un seguimiento y evaluación periódico por política de las competencias no como foco del plan de sucesión, pero sí, de una vez con la finalidad secundaria de generar el insumo, es decir, aplicar la evaluación de competencias cada semestre por lo menos y ejecutar otro corte anual que sea el compendio del trabajo en el año, esto debe realizarse de una forma breve y así se debe manifestar al proveedor de la evaluación, con el fin de que todos los colaboradores puedan dedicar un periodo corto de tiempo de forma periódica a evaluar y autoevaluar dentro de los planes de sucesión, las competencias que se requieren en su cargo y especialmente, poder divisar por parte de su líder y del área de Talento Humano, el estado avanzando o inicial del plan de sucesión aplicado.

- El plan de sucesión debe contener dentro de su esquema de funcionamiento general un Plan Maestro de Capacitación Individual por cargo que esté listo para aplicarse parcial o totalmente en lo que sea necesario y que igualmente sea consecuente con lo evaluado en las competencias, para poder generar desarrollo y cierre de brechas acertadas respecto de las necesidades del plan y del cargo con el modelo de competencias.

- Para cerrar las brechas, como se pudo evidenciar con el piloto, se requiere que el plan maestro traiga dentro de sí un dossier de actividades enfocadas específicamente en desarrollar a la persona para el cargo, con visión del siguiente cargo y especialmente con todo el aprendizaje del anterior cargo, como de Analista a Coordinador y de Coordinador a Director, es decir, que se garantice la integralidad de la formación en las competencias organizacionales y específicas en los planes maestro que deben ser una herramienta consultiva de obligatorio seguimiento.

Conclusiones

Derivado del desarrollo del diseño y puesta en marcha del plan de sucesión para los cargos en la Dirección Regional de Asuntos Legales, se evidenciaron varias situaciones que conllevan a concluir lo siguiente:

- La visión de modificar el modelo del plan de sucesión actual en Sura con varias adiciones que permitan integrar las necesidades del modelo de desarrollo y el modelo de competencias planteado por la compañía, es necesaria y viable, teniendo en cuenta que hoy, aunque existe cada una de las instituciones y figuras expuestas, no tienen una finalidad común que permita visualizar un destino concreto dentro de la sucesión, esto conlleva a concluir que hace falta una visión integradora en la aplicación de cada uno de estos discursos metodológicos, con el fin de lograr mayor tecnicidad, precisión y facilidad en la continuidad de todos los procesos organizacionales.
- Existen actualmente planes de sucesión adelantándose con una modalidad “libre”, es decir, aunque existe documentalmente el plan de sucesión y el modelo de desarrollo, este contexto cíclico puede funcionar pero de manera inconsciente, en el entendido de que cada líder de forma voluntaria acoge las actividades propias de lo que él denomina un “plan de sucesión” con el candidato sucesor, cuando lo tiene o en su defecto no lo aplica por aplicar otra estrategia informal, que cada líder considera pertinente, sin embargo, al intentar comprobar si estos formatos “libres” garantizaban la aplicación teórica del plan de sucesión Sura actual, no fue posible en todos los escenarios comprobarlo, de modo que al aplicar de forma libre un plan de sucesión, se puede intentar formar subjetivamente al candidato, sin saber cuál es el rumbo hacia el cual se quiere dirigir dicha formación.
- La medición de las competencias anual que se realiza es genérica para los miembros de la organización, por lo que para poder diseñar el plan de sucesión se debe enfatizar en cada una de las competencias de cada rol, en especial, en el aspecto comportamental o de rol, con el fin de poder trabajar de manera mancomunada con los lineamientos de la sucesión.

- Con respecto al plan de sucesión piloto que se adelanta en el área legal como parte de todo el esquema del trabajo, resultó necesario ajustar el ciclo en el sentido de agregarle la publicidad para el líder y el candidato, y delimitar en cada uno de los formatos contentivos de los cargos, la inclusión clara de cada una de las competencias de cada uno, buscando con eso la estandarización, esta misma práctica se propone hacerla a nivel general para todos los cargos de la organización sobre lo cual existe en la actualidad una propuesta empresarial interna de trabajo.
- La existencia de los planes de sucesión generan igualmente expectativas para el sucesor que pueden ser útiles con la retención del talento humano en el mediano plazo, puesto que el trabajar de manera continua y articulada con el plan de sucesión, se genera como beneficio la duración del cargo medio, mientras se genera la vacante, sin embargo, es muy importante ratificar que el trabajo en desarrollo de cara al plan de sucesión no es una garantía indiscutible de acceso al cargo, lo que puede generar frustración o intolerancia a la aceptación y trabajo con la figura.
- El plan de sucesión como institución organizacional consecuentemente con las necesidades del entorno y la evolución de los procesos sobre vacantes de cargos críticos ocasiona como resultado el incremento de la concentración, o mejor, necesidad de concentración por parte de la empresa en la figura, sin embargo, el impulso que se le propendió a dar en su momento para el año 2016, fue el de imponerlo como un indicador, lo cual no es errado, esta debe ser una actividad previa, no obstante, el inicio tuvo que haber sido necesariamente la integración a cada área de cada empresa, del desarrollo de la competencia de “desarrollo de las personas”, eje fundamental en el que debe girar el trabajo práctico de un plan de sucesión actual, el ajuste de la conexión entre los documentos teóricos, la práctica y sus formas de medición, para luego sí y de manera continua tenerlo como un indicador de todos los líderes de cada área, no para un periodo único sino como un factor medible de manera constante, con el fin de garantizar que todos están focalizados en dotar de herramientas a su entorno humano, para asumir cualquiera de las necesidades que el contexto empresarial le impongan con el tiempo.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2002). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. (Granica, Ed.) (Primera Ed).
- Alles, M. (2005) *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*, (Gránica, Ed). Libro consultado en la web el 18 de febrero de 2018:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FYxjgmxVaIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=desarrollo+talento+humano&ots=wk0LQo5Inn&sig=zSq_a14IasfN5mgpOrY6dHm5ajM#v=onepage&q=desarrollo%20talento%20humano&f=false
- Arenas. H. & D. Balvin (2014) "*La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. *Estudios Gerenciales* 30 (2014) P. 252-258, en fuente WEB URL: https://ac.els-cdn.com/S0123592314000916/1-s2.0-S0123592314000916-main.pdf?_tid=ad8b1b1c-27f0-4542-ba49-9a0ecd4873d8&acdnat=1529544691_7af1942028117b29a764fdd91a91ff96
- Ayala, J.A. (2013). *Diseño de un Plan de Sucesión basado en un modelo de competencias para el personal de una empresa constructora*.
- Brooking, A (1977). *El Capital Intelectual*.
- Brown, F. (1999). *Principios de la medición en Psicología y educación*. (E. M. M. S.A, Ed.).
- Capuano, M. (2004) *Evaluación de Desempeño por competencias*. Revista UAEM. Sistema de Información Científica. Fuente: <http://www.redalyc.org/html/877/87713710/>
- Campoverde, L. (2017) *Determinación de cargos críticos en el área administrativa del Grupo Industrial Graiman, y propuesta de planes backups*, artículo disponible en WEB:
<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7352/1/13280.pdf>
- Calderon, G (2006). *La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*.

- Calderon, G.; Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007) *La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica de la investigación*. Tomado de: https://ac.els-cdn.com/S0123592307700098/1-s2.0-S0123592307700098-main.pdf?_tid=6f74daae-d132-11e7-9748-00000aab0f26&acdnat=1511540200_a5ac469f995adf5f42e9612acfb34377
- Charan, R. (2010). Aprenda a desarrollar su propia capacidad de liderazgo. *Harvard Deusto Business Review*, (2), 14–18.
- Chiavenato, I. (2000). *Intruducción a la teoría General de la Administración*. (M. G. Hill, Ed.) (Séptima Ed).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. (McGraw-Hill, Ed.), *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Quinta, Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Diaz, D. J. (2012). *Gestion de desarrollo profesional “En la empresa Carvajal Pulpa y Papel, para el desarrollo individual de gerentes y/o profesionales.”*
- Drucker, P. (2010). Plan de sucesión. Tomado de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/mx/DOcuments/risk/Gobierno-Corporativo/Plan-de-sucesion.pdf>
- Escobar, M. C. (2015). *Diseño de plan de sucesión de cargos en una entidad financiera. Caso: Cooperativa de ahorro y crédito Camara de Comercio de Ambato*.
- Franklin, E. B. (2008). *Organización de Empresas*. (M. Hill, Ed.) (Cuarta).
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C., & Deloitte. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. *Deloitte*, 1–7.

- Galdames, S. (2010) "Líderes Educativos Previo a Cargos Directivos, una nueva etapa de formación" *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* Vol. 8. Num. 4, en fuente WEB URL: <http://www.redalyc.org/html/551/55115064004/>
- Gil, J. (2007) *La evaluación de competencias laborales*. Universidad de Sevilla, Fuente: <http://www.redalyc.org/html/706/70601006/>
- Guinjoan, J. & LLaudó, M. (2000). "El empresario familiar y su plan de sucesión, preguntas y respuestas." Ediciones Díaz de Santos. Madrid. Fuente: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Q9fWxJhDikUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=componentes+plan+de+sucesi%C3%B3n&ots=bwWWtymDFE&sig=I1VKIi1_MM9y-YsnY9kAsDmyi-g#v=onepage&q=componentes%20plan%20de%20sucesi%C3%B3n&f=false
- Hamel, G. (2005). Los efectos de la alta rotación de personal en las compañías. REvista la Voz de Houston, Tomado de: <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-la-alta-rotación-de-personal-en-las-compaas-9194.html>
- Ibañes J. (1994). El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden. Madrid: Siglo XXI.
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Retrieved from http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_en_salud._manual.pdf
- Lea, J. (1993). *"La Sucesión del Managment: en la empresa familiar"*
- Llamas, P. G. A. M. D. N., & Gutierrez, N. Q. B. O. S. (2012). *Diseño de la estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos criticos de Clorox de Colombia, enmarcada en la política actual de sucesión y en el modelo de Gestión del desempeño*.

- Maldonado, M.A (2002). Las Competencias una opción de vida. *Metodología para el diseño curricular*. Ecoe Ediciones
- Martínez, A. L. /, & Alfonso, O. R. (2015). ABC de la Normalización de Competencias Laborales, 8.
- Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: *sistemas, seguimientos y modelos*. Montevideo. CINTERFORD
- McClelland, D. (1973). Modificando la competencia más que la Inteligencia. *American Psychology Review*.
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*.
- Mulder, M.; Weigel, T. & Collings, K. (2007). *El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE, un análisis crítico*. Universidad de Wagenigen. <http://www.redalyc.org/pdf/567/56712875007.pdf>
- Pantoja Villarreal, M. I., Moncayo Quiñonez, R., Belalcázar España, A. P., & Jiménez Villota, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Revista UNIMAR*, 34(1), 219–229.
- Portafolio. (2010). La sucesión en la empresa familiar. *Portafolio*.
- Rivero, A. J. D. (2014). Empresas y Management. *Estrategias Y Negocios*.
- Saracho, J.M. (2005) Un modelo General de Gestión por Competencias. Santiago de Chile. RIL
- Socorro,F. (2004). Planes de sucesión en la empresa. tomado de <http://www.gestipolis.com/planes-sucesión-empresa/>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., & Sacristán, P. M. (1996). *Administración*.

(Prentice Hall Hispanoamérica S.A., Ed.), *Pearson Educación*. Retrieved from

<https://6624882e-a-62cb3a1a-s->

[sites.googlegroups.com/site/angeldorantess/Home/EJEMMARCOT.pdf?attachauth=ANoY7coCoqcJbaS6aY4i2FGJsB4rYuPrI020nGGnzGPpdnkn8IhvGDGkDdiq9FN6fMspmKtNe25G0Pn1-fFhmHPx0J1kaD5HM9KqBhixozCria7gDVFOqZ7mE8DUZq8V2A_I3JCnNEIiu2-_E0Z135_](https://6624882e-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/angeldorantess/Home/EJEMMARCOT.pdf?attachauth=ANoY7coCoqcJbaS6aY4i2FGJsB4rYuPrI020nGGnzGPpdnkn8IhvGDGkDdiq9FN6fMspmKtNe25G0Pn1-fFhmHPx0J1kaD5HM9KqBhixozCria7gDVFOqZ7mE8DUZq8V2A_I3JCnNEIiu2-_E0Z135_)

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Ed. Limusa, Cuarta Edición.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+investigacion+descriptiva&ots=Tr8B6kW6pO&sig=ym4H8riF5Ty3dBc4VG7M84](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+investigacion+descriptiva&ots=Tr8B6kW6pO&sig=ym4H8riF5Ty3dBc4VG7M84OzmaA#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion%20descriptiva&f=false)

[OzmaA#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion%20descriptiva&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+investigacion+descriptiva&ots=Tr8B6kW6pO&sig=ym4H8riF5Ty3dBc4VG7M84OzmaA#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion%20descriptiva&f=false)

Valencia, M. E. (2004). Las Competencias Laborales: ¿La Estrategia laboral para la compentitividad de las organizaciones?, *21*, 7.

Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. (F. de C. Economica, Ed.), *Economía y Sociedad*

(Primera, Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>