



Universidad Tecnológica ECOTEC
Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

Planes de sucesión de puestos claves y su impacto en la gestión
operativa portuaria:

Caso Naportec

Línea de Investigación:

Emprendimiento y desarrollo empresarial.

Modalidad de titulación:

Exámen complejo.

Carrera:

Administración de Empresas con énfasis en
Administración de Recursos Humanos

Título a obtener:

Ingeniería en Administración de Empresas

Autor (a):

Denisse Yvette Rodríguez Escala

Tutor (a):

Phd. Mónica Llanos Encalada

Samborondón – Ecuador

2019

Dedicatoria

A mis padres por todo el esfuerzo que han hecho por mí y por mis hermanos, por inculcarme los valores que me han llevado a convertirme en la persona que soy el día de hoy y por acompañarme siempre en todos los caminos de la vida, a mis padres y hermanos los amo infinitamente.

Agradecimientos

A toda mi familia por brindarme su apoyo incondicional, a mis amigas que son las hermanas que me dio la vida y siempre están pendientes de mí.

Al grupo Dole Ecuador - Naportec que me abrió sus puertas y depositó en mí toda su confianza, se encargan de formarme y desarrollarme cada día para convertirme en una excelente profesional, esta investigación es mi manera de retribuir un poco de todo lo que he aprendido a través de mi experiencia laboral, a las personas que se tomaron un poco de su tiempo para exponer sus conocimientos y opiniones sobre el tema a investigar.

A mi tutora Phd. Mónica Llanos Encalada, por su guía en este proceso de investigación, amabilidad y por compartir sus extensos conocimientos.

A todas las personas que estuvieron a mi lado en este largo camino de aprendizaje.

Urkund Analysis Result

Analysed Document: RODRIGUEZ ESCALA DENISSE YVETTE-2.docx (D58987085)
Submitted: 11/16/2019 2:19:00 AM
Submitted By: mllanos@ecotec.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

TRABAJO FINAL DENISSE RODRIGUEZ.docx (D57705458)

Instances where selected sources appear:

7



CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TITULADO:**

**PLANES DE SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES Y SU IMPACTO EN LA
GESTIÓN OPERATIVA PORTUARIA: CASO NAPORTEC**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS
POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA
CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

SE AUTORIZA A: DENISSE YVETTE RODRÍGUEZ ESCALA

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 15 de noviembre de 2019.



Mgs. Mónica Llanos Encalada.

TUTOR

Resumen

La presente investigación, “Planes de sucesión para puestos claves y su impacto en la gestión operativa portuaria: Caso Naportec” surgió de la necesidad de contar con una herramienta que permita identificar personas idóneas como posibles sucesores para puestos claves en el área operativa dentro de la organización, y así formarlos paulatinamente para que en algún momento determinado puedan ocupar dichos cargos, y así garantizar que los procesos operativos portuarios fluyan sin inconvenientes, de esta manera se asegura el excelente servicio portuario a todos los clientes de la compañía, los métodos utilizados fueron analítico ya que permitió identificar en la gestión operativa por la ausencia de las personas que ocupan las personas claves y el inductivo ya que se realiza el estudio en la empresa Naportec lo cual puede ayudar a aplicarlo a otro tipo de operadoras portuarias, el resultado de dicha revisión fue que es necesario contar con planes de sucesión ya que la falta de los mismos genera retraso en las operaciones portuarias.

Palabras claves: Planes de sucesión, gestión operativa portuaria, puestos claves.

Abstract

The present investigation, "Succession plans for key positions and their impact on port operational management: Naportec Case" arose from the need to have a tool that allows identifying suitable persons as possible successors for key positions in the operational area within the organization, and thus form them gradually so that at any given time they can occupy these positions, and thus ensure that port operational processes flow smoothly, in this way we ensure the excellent port service to all the company's customers, the methods used were analytical since it allowed to identify in the operative management by the absence of the people who occupy the key people and the inductive one since the study is carried out in the Naportec company which can help to apply it to another type of port operators, the result of the review that was is necessary to have succession plans because without those may generates delay in port operations.

Keywords: Succession plans, port operational management, key positions.

Índice de contenido

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos	2
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Índice de contenido	7
Índice de ilustraciones.....	9
Índice de Tablas.....	10
Introducción	11
Objetivos	13
Objetivo general.	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación	13
Alcance o Tipo de Investigación	14
Novedad o Aspecto Innovador	15
1. Marco Teórico.....	16
1.1. Desarrollo de Carrera	16
1.2. Tipos de Planes de Desarrollo de Carrera.....	18
1.3. Planes de Sucesión.	19
1.4. Gestión de Procesos en Empresas Portuarias	20
1.5. Gestión Operativa en los puertos.....	22
1.6. Calidad en los Procesos Operativos e importancia de los puestos claves 23	
2. Marco Metodológico	25
2.1. Enfoque de la investigación	25
2.2. Tipo y método de investigación.....	25
2.3. Técnicas e instrumentos	26
2.4. Período y lugar.....	26
2.5. Población y muestra	26
2.6. Variables	27
2.7. Procedimiento	28
2.8. Procesamiento	28

3. Diagnóstico.....	30
4. Propuesta: Plan de Sucesión para los puestos claves de la gestión operativa de Naportec	36
4.1. Descripción	36
4.2. Objetivo de la Propuesta.....	36
4.3. Fases	36
4.4. Cronograma de implementación	42
4.5. Evaluación de la propuesta.....	43
5. Conclusiones.....	44
6. Recomendaciones.....	45
7. Bibliografía.....	46
8. Anexos	48

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Los seis procesos de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pág. 15).....	16
Ilustración 2 Antigüedad encuestados	31
Ilustración 3 Promoción encuestados	32
Ilustración 4 Capacitaciones encuestados	32
Ilustración 6 Competencias encuestados.....	33
Ilustración 5 Reemplazos encuestados.....	33
Ilustración 7 Motivación encuestados	33
Ilustración 8 Participación en planes de sucesión encuestados.	34
Ilustración 9 Conocimiento planes de sucesión encuestados.	34
Ilustración 10 Proceso planes de sucesión Naportec.....	36

Índice de Tablas

Tabla 1 Riesgo de salida puestos claves	37
Tabla 2 Variables	38
Tabla 3 Competencias para posibles sucesores	40
Tabla 4 Cronograma de implementación	42

Introducción

Antecedentes

La Gestión del Talento Humano (GTH) ha ido cambiando con el pasar de los años, antes era considerada una actividad netamente administrativa de soporte, únicamente para el control y remuneración, en la actualidad funciona como un aliado estratégico de la organización, ya que el cumplimiento de los objetivos de la misma depende directamente del desempeño y productividad de todos los colaboradores.

El área de Talento Humanos se encarga de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar talentos, siempre manteniendo un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y los de la organización. En todas las empresas hay procesos que buscan asegurar la continuidad del negocio y fomentar la transferencia del conocimiento de los colaboradores por lo que es importante tener planes de sucesión bien definidos y estructurados para los puestos claves y estratégicos identificados dentro de la entidad. Este proceso es fundamental para prevenir o minimizar impactos negativos dentro de cualquier empresa desde la toma de decisiones hasta labores operativas especializadas.

Los planes de sucesión forman parte del subsistema de Desarrollo de Carrera, por lo cual, considerando su relevancia, surge la necesidad de implementar planes de sucesión, para que de esta manera no se generen inconvenientes dentro de las operaciones de Naportec, al no contar con personal calificado tanto para operaciones como para cargos de mandos medios.

Planteamiento del Problema

“La planificación de la sucesión se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan” (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con (Rothwell, 2010). “Los planes de sucesión son un esfuerzo deliberado y sistemático por parte de una organización para asegurar la continuidad

de liderazgo en puestos claves, así como también retener y desarrollar capital intelectual y de conocimiento para el futuro y fomentar el progreso individual”.

Por lo general las empresas buscan realizar planes de sucesión para cargos gerenciales, pero hay que notar que todo depende del giro del negocio en el cual hay que aplicar los mismos, Naportec es el operador portuario del grupo Dole en el Ecuador, en la actualidad el departamento de Recursos Humanos no cuenta con planes de sucesión para ningún tipo de cargo por lo que se necesita empezar este proyecto desde cero.

Dentro de los problemas que ocasiona el no mantener planes de sucesión en la compañía es el tiempo que transcurre y la inversión de dinero que demandan los programas de entrenamiento y capacitación al personal externo seleccionado para desempeñar un puesto clave, sin que esto asegure que la persona contratada se encuentre apta para desempeñar sus actividades de manera eficaz y eficiente como lo requiere la compañía. La falta de experiencia y entendimiento del negocio por parte del personal nuevo pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cuando el personal no se encuentra calificado para ejecutar las actividades operativas provoca que los servicios brindados no estén de acuerdo al requerimiento de los clientes afectando los servicios que brinda Naportec, teniendo como riesgo la pérdida temporal o definitiva de los clientes, impactando negativamente a los resultados financieros, así como la imagen y al prestigio de la empresa.

Ante lo expuesto surge la pregunta problemática central de la investigación: ¿Cuál es el impacto que tienen los Planes de sucesión en la gestión operativa portuaria?

Objetivos

Objetivo general.

Analizar el impacto de los planes de sucesión en la gestión operativa portuaria de la empresa Naportec

Objetivos específicos.

1. Identificar los principios teóricos referentes al desarrollo de carrera, y la importancia de contar con planes de sucesión en los procesos operativos de las organizaciones.
2. Determinar las características de la asignación de cargos frente a las vacantes existentes en puestos claves y su incidencia en la gestión operativa de la empresa Naportec.
3. Diseñar un plan de sucesión para puestos claves, que sustenten la calidad de los procesos en la gestión operativa de la empresa Naportec.

Justificación

Ante las complicaciones que se presentan en las compañías cuando se genera la salida de personal clave, es necesario implementar planes de sucesión direccionados a estas posiciones estratégicas de la organización para asegurar la continuidad de la calidad en los servicios que se brindan a los clientes y que la afectación que muy probablemente impacte en los costos o gastos de la compañía sea mínima o nula. Al implementar este componente del subsistema de desarrollo en la empresa, esta se beneficiará directamente debido a que los tiempos que existan cuando se realicen cambios de los colaboradores claves no será prolongado y por lo tanto no afectará la fluidez en las operaciones.

Como indica (Alles, 2013) “La organización que implementa *Planes de sucesión* espera que sus ocupantes se motiven en el desarrollo de sus capacidades y, desde esa perspectiva, se espera el compromiso de los participantes con el programa” este es otro factor positivo que resulta de tener implementado y comunicado los

planes de sucesión a los trabajadores es que se obtendrá un mejor clima organizacional, puesto que los empleados estarán motivados ya que la empresa se encargará de desarrollar las habilidades y competencias requeridas para que puedan ocupar los puestos estratégicos. Según (Peña, 2015) Los trabajadores más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta.

A nivel del Departamento de Recursos Humanos agilizaría los procesos internos de selección ya que existiría una persona que cumple con el perfil requerido y tiene todo el conocimiento de las funciones y también de la cultura organizacional, por lo tanto, el impacto del cambio sería mínimo. Como valor agregado a este departamento estaría creando equipos de trabajo multifuncionales, desarrollando a sus colaboradores para el futuro, esto genera en ellos un sentido de pertenencia y agradecimiento hacia la organización y esto ayuda a incrementar la productividad en las labores diarias.

Los beneficiados indirectos son los clientes, puesto que todos los servicios solicitados se llevarían a cabo de la manera solicitada, obtendrían un servicio eficiente, rápido y cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad requeridos, debido a que Naportec contaría con fuerte estructura organizacional. Lo antes mencionado permite justificar el tema propuesto, ya que el desarrollo de los planes de sucesión será una inversión a corto o largo plazo para la empresa, y le asegurará permanencia en el tiempo y mayor rentabilidad.

Alcance o Tipo de Investigación

Para realizar el desarrollo de este proyecto, se utilizarán dos tipos de investigación:

1. Descriptiva, debido a que se describirá la forma en que afecta a las operaciones portuarias, la ausencia de planificación en la sucesión, y los beneficios que se obtienen luego del diseño de las mismas.
2. Exploratoria, debido a que el estudio de este tema en el sector portuario es poco estudiado, por ello se busca realizar un diagnóstico en la empresa de estudio y determinar cómo se pueden llevar a cabo los planes de sucesión para que el impacto de las operaciones sea mínimo.

Novedad o Aspecto Innovador

La planificación de la sucesión, dentro de las organizaciones es un tema poco abordado y totalmente necesario para que las empresas tengan continuidad y no se pierda alguna parte fundamental del proceso que pueda afectar el servicio y los objetivos de la organización, por ende esta investigación tiene como aspecto innovador analizar la relación entre la ausencia de los planes y el impacto que la ausencia de estos planes genera, la finalidad es realizar planes de sucesión para la empresa Naportec y queden establecidos dentro de sus procesos de Recursos Humanos, para que no se generen inconvenientes a futuro por falta de personal clave.

1. Marco Teórico

1.1. Desarrollo de Carrera

La GTH tiene diferentes subsistemas, como los menciona (Chiavenato, 2009), esto se aprecia en la Ilustración 1. Los subsistemas son de vital importancia para las organizaciones que se preocupan por sus colaboradores, ya que por medio de estos procesos se integran, organizan, recompensan, desarrollan, retienen y se controlan a los talentos. Al ser todos estos procesos ejecutados de manera correcta se obtiene un buen clima organizacional y por ende impacta positivamente en la productividad de la organización. Estos procesos deben de estar interrelacionados entre sí, alineados con la cultura organizacional y el giro de negocio de cada organización.

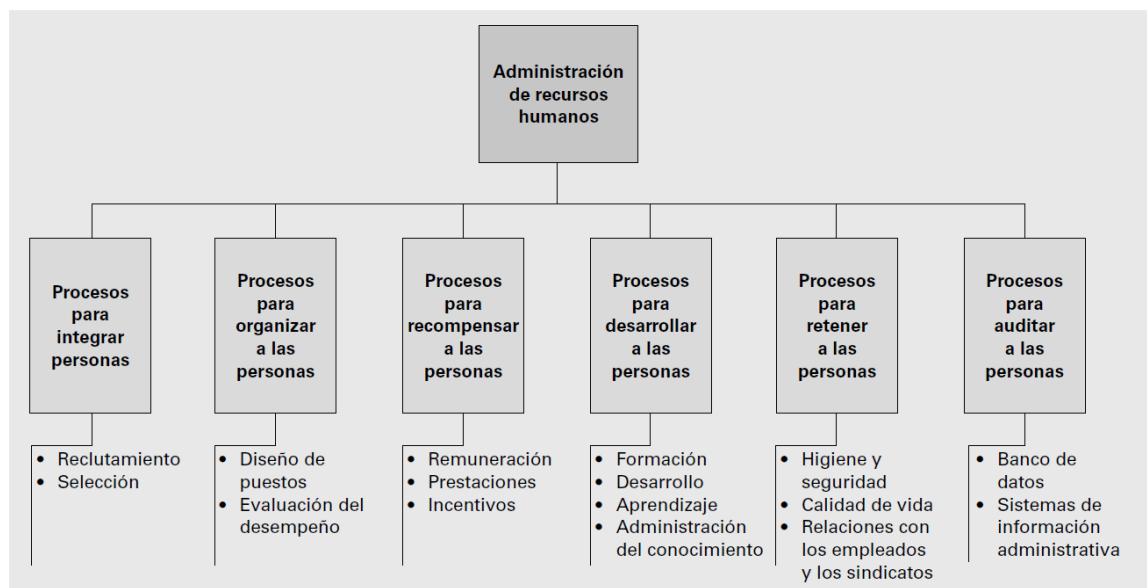


Ilustración 1 Los seis procesos de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pág. 15)

El subsistema de Desarrollo de Carrera, consiste en facilitar herramientas a los colaboradores para que aprendan sobre un tema relacionado a sus labores y a la vez puedan desarrollar nuevas actitudes y competencias. Estas herramientas tienen como objetivo que los talentos se desempeñen bien en su trabajo actual o en cualquier posición que vayan a ocupar en el futuro, con la finalidad que a medida que la organización crece, los empleados también lo hagan “Los empleados

competentes no lo son para siempre, las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en la capacitación formal” (Robbins, 2009, pág. 590).

“El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos” (Chiavenato, 2009, pág. 418). El desarrollo de carrera, es relativamente nuevo en el ámbito organizacional, ya que en la actualidad las organizaciones están preocupadas por su talento humano, y desean que los conocimientos adquiridos se queden dentro de la empresa y que ellos estén motivados para que la productividad mejore.

El desarrollo de carrera organizacional consiste en mejorar el rendimiento, conseguir colaboradores más competentes, esto no es un programa de tiempo limitado, como lo suelen ser las capacitaciones, es una continua planificación, sistemática, que vuelca todos los esfuerzos para que los mejores talentos se desarrollen junto con la organización.

Los distintos programas representan una serie de acciones posibles en materia de desarrollo de personas. De esta gama de opciones, cada organización podrá elegir aquellas que sean o más urgentes o más acordes a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal, llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada (Alles, 2009, pág. 35).

Es importante contar con un plan de Desarrollo de Carrera para cada uno de los colaboradores de la organización, debido a que si se abre una nueva vacante la empresa puede buscar dentro del equipo de trabajo el posible seleccionado, a esto se denomina reclutamiento interno, el cual genera compromiso dentro de las empresas. Los colaboradores saben que tienen futuro en puestos de mayor jerarquía y se esforzarán para demostrar que están capacitados y contribuirán para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “El que aprende – cambia. Y estos cambios deberían generar externalidades positivas para la organización, es decir traducirse en innovación, mejoras de procesos, optimización de productividad y rentabilidad de la empresa, etc.” (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

1.2. Tipos de Planes de Desarrollo de Carrera.

Existen varios tipos de planes de Desarrollo Carrera.

- Planes de carrera. – Proyecto que permite atraer y retener talentos, el objetivo es planificar su desarrollo profesional dentro de la organización, este trayecto ofrece múltiples beneficios para el colaborador y la empresa (Alles, 2010).
- Carrera gerencial y especialista. - La carrera gerencial es cuando se plantea que un colaborador luego de varios años en la organización llegue a puestos de alta jerarquía. La carrera de especialista más que en puestos de alto rango se basa en la profundidad del conocimiento de un área o de una labor específica, el colaborador tiene todos los conocimientos necesarios para realizar labores enfocadas en algún tema en especial.
- Diagramas de reemplazo. - Es un programa organizacional, donde se reconocen puestos claves, se identifican posibles candidatos,
- Planes de sucesión. - “Se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan” (Chiavenato, 2009, pág. 420).
- Entrenamiento experto. - Consiste en que un colaborador dentro de la organización que posee mucha experiencia y las competencias requeridas entrena y capacita a otro que le falta conocimiento sobre el tema.
- Mentoring. - “El mentoring, es un proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. Generalmente, éste se da a través de consejos o información que una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades, hace en beneficio del desarrollo del otro. A la persona que recibe el beneficio se le conoce como entrenado o tutorado” (Castillo, 2012, pág. 79).
- Jefe entrenador. - El concepto de jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener (Alles, 2010, pág. 11).

- Personas claves. - Son personas fundamentales en la organización debido a su vasta experiencia, o su conocimiento técnico especializado.
- Plan de jóvenes profesionales. – Las empresas realizan convenios con las universidades, para seleccionar jóvenes que estén cursando los últimos años de la carrera, los estudiantes seleccionados rotan por algunas de las áreas de las empresas para que puedan tener amplia información de la misma, y así a la par se puede detectar en qué área se desempeñan mejor.

1.3. Planes de Sucesión.

De todos los planes de desarrollo citados, el tema objeto de la presente investigación se basa en los planes de sucesión, debido a las necesidades que tiene la empresa en la que se va a realizar este plan.

Alles (2009) lo considera como el

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. (pág.39).

Para implementar este tipo de programas dentro de la empresa primero hay que explicarles a los posibles sucesores lo que significa un plan de sucesión, ya que estos cambios no tienen un plazo establecido para ejecutarse. “En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede)” (Castillo, 2012, pág. 87).

Es muy útil para la organización contar con sucesores, ya que las personas siempre desean crecer profesionalmente y están buscando constantemente cambios y nuevos desafíos. “Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta

pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión”. (Deloitte, 2010).

1.4. Gestión de Procesos en Empresas Portuarias

En la actualidad todas las empresas tienen procesos bien definidos para llevar a cabo sus operaciones o servicios de la manera más eficaz y eficiente. Para entender mejor lo que significa un proceso se citarán ciertos conceptos de diferentes autores: (Pérez, 2004) lo define como “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” pág. 41). “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas” (Zarateirgui, 1999, pág. 81).

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (Bravo, 2008, pág. 23). Hay que revisar los procesos cada vez que se realicen cambios importantes en la empresa, como adquisición de nuevas maquinarias, nuevas leyes dirigidas al giro de negocio, aumento o disminución de personal.

Es preciso indicar que la mejor manera de medir los resultados que tiene una empresa es mediante los indicadores que tienen sobre sus procesos, por lo que la revisión de los procesos se hace indispensable y el objetivo es buscar eficiencias que mejoren los tiempos y la optimización en el uso de los recursos que reflejen sus beneficios como: disminuir los costos, mejorar la calidad de sus productos o servicios, incrementar la productividad y por ende las ganancias de las empresas. Cuando los procesos están debidamente diseñados, los actores que intervienen en el proceso conocen cuándo las tareas inician y terminan en determinada actividad y con esa información proceden a realizar su trabajo para la entrega de la misma al siguiente eslabón del proceso. Otro aspecto importante

a destacar es la asignación de los recursos dentro del proceso, entre los más relevantes se menciona los materiales y el capital.

El mapa de procesos según (Bravo, 2008) “Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones” (pág.37). Existen 3 tipos de procesos según (Pérez, 2004):

- Procesos operativos: Transforma los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un valor añadido al cliente.
- Procesos de apoyo: “Proporciona las personas y recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- Procesos de gestión: Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos (pág. 71-73).

En el caso de los procesos portuarios, estos deben tener las siguientes características para que los servicios brindados, sean atractivos para los clientes:

- Seguridad. - Debido al giro del negocio y a las amenazas constantes que existen con el narcotráfico, todos los procesos deben estar enmarcados en los más altos estándares de seguridad, para que no exista contaminación de la carga en ninguna parte del proceso.
- Uso de tecnología. - En la actualidad todas las empresas tienen que desarrollar su tecnología para la seguridad de la información y adicional para optimizar tiempo en los procesos, el sector portuario no se queda atrás, ya que desde los sistemas del estado como la Aduana están en una plataforma digital, al igual que los sistemas internos de las empresas.

- Servicios técnicos especializados. - En los procesos primarios de los puertos hay diferentes servicios especializados como la estiba¹, el izaje², el manejo de equipos portuarios para movilizar los contenedores, entre otros.
- Personal capacitado. - Este elemento es fundamental en todos los procesos de las empresas portuarias, debido a que, sin las personas, ningún proceso podría llevarse a cabo con éxito y no se lograría la calidad en el servicio.

Para el Ingeniero Fabián Rey, Gerente de Embarque de la empresa Naportec S.A. La cadena de valor en los puertos se puede definir de manera general de la siguiente manera:

- Embarque de mercaderías: Consiste en recibir la carga, almacenarla cumplir con los debidos procedimientos y requerimientos respecto al cuidado de la carga y almacenamiento, luego de eso se procede a embarcarla.
- Descarga de mercaderías: Una vez que la carga y la mercadería cumplen con los requerimientos aduaneros se procede a la descarga o posteriormente almacenamiento para luego continuar con la salida de la mercadería.
- Inspección en Garita: Consiste en inspeccionar la carga y los contenedores que ingresan o salen del puerto, registrando la información en el sistema portuario y de la aduana
- Almacenamiento: Consiste en estibar de manera óptima los contenedores en el patio y brindar el servicio de energía eléctrica a los contenedores que necesitan ser conectados para el mantenimiento de la cadena de frio de las cargas (Rey, 2019).

1.5. Gestión Operativa en los puertos

Los procesos operativos portuarios son de vital importancia, debido a que son el corazón de la organización. El personal del área operativa es el encargado de manipular y cuidar la carga de los clientes, ellos realizan el proceso adecuado

¹ Distribución y colocación adecuada de la carga en una embarcación.

² El Izaje mecánico de cargas es una operación que se realiza para mover objetos grandes y/o pesados y que no pueden ser transportados manualmente

según las especificaciones requeridas para que la carga esté en óptimas condiciones y así brindar un servicio de excelencia. Esto no solo representa un beneficio para las empresas privadas o públicas que se dedican a este negocio y obtienen sus ganancias por el servicio que brindan a sus clientes, sino también se beneficia el país donde opera el puerto, ya que las exportaciones son un componente fundamental en el Producto Interno Bruto (PIB). Cómo lo indica (Pejóves, 2016) “Los puertos desempeñan un papel clave conectando el comercio internacional, entre el 75% y el 90% del comercio de un país se canaliza a través de los puertos” (pág. 6).

Para la Ing. Ligia Córdova Lapo, Especialista en Certificaciones y Procesos de la empresa Naportec, indica:

Los procesos logísticos portuarios deben de ser ágiles, eficientes, y generar valor en la cadena logística del comercio exterior del país, en la actualidad los procesos portuarios deben orientarse a la innovación y transformación digital para beneficio de sus clientes. El modelo de gestión portuaria debe enfocarse en mejorar los niveles de servicio de calidad que ofrece a sus clientes, la mejora continua y la eficiencia operacional, además de tener un enfoque integral para ser sostenible y que las operaciones portuarias vayan en armonía con todas sus partes interesadas, el medio ambiente y la sociedad (Córdova, 2019).

1.6. Calidad en los Procesos Operativos e importancia de los puestos claves

La calidad es importante a nivel mundial, por eso en la actualidad existen certificaciones internacionales. “En 1987, 91 naciones integrantes publicaron una serie de estándares para asegurar la calidad, conocidos de manera colectiva como ISO 9000” (Heizer & Render, 2009, pág. 198). ISO 9000 “Fomenta una mayor atención de las partes interesadas a nivel interno y a nivel externo, como parte de la adopción de un enfoque basado en riesgos para la gestión de la calidad, y enfatiza la importancia de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad” (SGS, 2019).

Como certificación específica de la cadena logística, existe la Certificación ISO 28000 – “Especificación para los sistemas de gestión de la seguridad para la

cadena de suministro, recoge las exigencias y requisitos necesarios para garantizar un Sistema de Gestión de la Seguridad en la Cadena de Suministros” (Normas ISO, n.d.). “Para ser un puerto competitivo, es vital mantener y crear puestos de trabajo con personal capacitado para elaborar estrategias necesarias que puedan responder a los desafíos suscitados por la globalización, interdependencia y cambios producidos en la dinámica del comercio internacional, las regulaciones, el uso de nuevas tecnologías” (Pejóves, 2016, pág. 7).

Para mantener la calidad y seguridad como puntos importantes de este giro de negocio, es indispensable identificar los puestos claves de la organización, ya que el personal que los ocupe, debe de estar capacitado y desempeñarse de la mejor manera para que los procesos fluyan de la manera adecuada. Cabe indicar que los puestos claves no siempre son los de mayor rango jerárquico en la organización pueden ser cargos técnicos especializados que no se encuentran fácilmente en el mercado, o que estén involucrados dentro de un proceso crítico del giro del negocio. Cuando se va la persona que ocupa uno de estos puestos, por lo general esto trae consecuencias negativas o dificultades para la operación, por eso en esta investigación se plantea cómo desarrollar un plan de sucesión, para los cargos determinados cómo claves, para que no exista ninguna complicación en la organización.

2. Marco Metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación es cualitativo: “El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, p. 364). Se ha seleccionado el enfoque cualitativo debido a que no hay medición numérica, solo criterios sobre la realidad actual de los planes de sucesión en la empresa Naportec, adicional se menciona el diseño no experimental de tipo transversal con muestreo no probabilístico por conveniencia en el método de la investigación.

2.2. Tipo y método de investigación

Los tipos de investigación utilizados son: descriptiva y exploratoria, la primera permite caracterizar las operaciones portuarias, la ausencia de planificación en la sucesión, y los beneficios que se obtienen luego del diseño de las mismas. La exploratoria, se debe a que el estudio de este tema en el sector portuario es poco estudiado, por ello se busca realizar un diagnóstico en la empresa de estudio y determinar cómo se pueden llevar a cabo los planes de sucesión para que el impacto de las operaciones sea mínimo.

En esta investigación se ha trabajado con el método inductivo “mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general” (Abreau, 2015), debido a que se obtiene la información y opinión de los directivos y colaboradores de Naportec, y en base a esos resultados se detallarán las conclusiones. “El método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos” (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz, 2010).

2.3. Técnicas e instrumentos

En la presente investigación se utiliza dos técnicas: la entrevista, para lo cual se diseña una guía de preguntas semiestructuradas, que fluctúan entre 4 a 7 preguntas, debido a que se ha personalizado dependiendo del área en la que se desempeña el entrevistado, esta fue dirigida a los cargos gerenciales de Naportec S.A., para conocer su opinión acerca del tema a investigar

Otra de las técnicas seleccionadas es la encuesta, para lo cual se diseña un cuestionario de diez preguntas de opción múltiple y dos preguntas en la que el encuestado puede dejar su comentario sobre el tema en mención. Las encuestas están dirigidas a los colaboradores del área operativa identificados como posibles sucesores de puestos claves de la organización, para conocer si están dispuestos a participar en planes de sucesión.

2.4. Período y lugar

La investigación se realiza en la ciudad de Guayaquil, en las instalaciones de la empresa Naportec S.A. ubicada en el Km 1.5 vía Perimetral y Av. Los Ángeles. Inició en el mes de septiembre hasta octubre del 2019.

2.5. Población y muestra

La empresa Naportec S.A. cuenta con 482 colaboradores, de los cuales 104 conforman el área administrativa y 378 colaboradores conforman el área operativa que es en la que está enfocada la presente investigación. Se han seleccionado a Gerente General, Supervisor de Recursos Humanos, Gerente de Embarques y Superintendente de Operaciones para realizar las entrevistas; el área de Recursos Humanos identificó 3 puestos claves dentro del área operativa que son, de los cuales existen posibles sucesores por cada puesto clave, por lo tanto, la encuesta se realiza a 10 colaboradores seleccionados por conveniencia.

Se ha determinado los siguientes puestos como claves:

- Gerente de Embarque debido a que es el responsable de planificar y controlar las actividades operativas, relacionadas con el proceso de desembarque y embarque de mercancías en los Buques de alto Bordo en Naportec, con los servicios en general que se realizan en el Andén y Garitas y con los procesos que se llevan a cabo en las facilidades logísticas externas al terminal portuario, para garantizar la cadena logística de la División Dole Ecuador y clientes terceros que operan en Naportec.
- Superintendente de Operaciones, ya que es el responsable de la recepción, almacenamiento y despacho de contenedores, carga suelta y bobinas por medio de procesos operativos con maquinaria, para asegurar el adecuado flujo y requerimientos de líneas navieras, departamento de logística y clientes, cumpliendo con leyes aduaneras y procedimientos de la Compañía.
- Técnico Senior de Operaciones, porque es el responsable de coordinar los despachos, ingresos y almacenamiento de contenedores en las diferentes áreas de la terminal portuaria, así como la coordinación de movimientos internos de los mismos, asegurando una adecuada distribución de espacios cumpliendo con los diferentes procesos operativos internos. También, planifica el horario de trabajo semanal de los colaboradores del área de operaciones.

2.6. Variables

Variable independiente

Planes de sucesión

Variable dependiente

Gestión operativa.

2.7. Procedimiento

Actualmente en Ecuador, son pocas empresas las que cuentan con planes de sucesión. Esto es necesario para que no se genere un impacto negativo al momento en que una persona clave sale de la organización, por tal motivo se selecciona este tema por ser de relevancia para la empresa.

Una vez delimitado el tema, se realiza el marco teórico, a través de la revisión de la literatura de diferentes autores para tener claros los diferentes conceptos de las variables de estudio. Posteriormente, se procede a plantear la metodología y a determinar las herramientas y técnicas que permiten el levantamiento de información por parte de directivos y colaboradores que conforman la empresa objeto de investigación.

Las técnicas seleccionadas para realizar la investigación de campo fueron entrevistas y encuestas, con esta información se pudo realizar el diagnóstico de la empresa Naportec S.A. en cuanto los Planes de Sucesión, y esta información fue útil para realizar la propuesta que incluye diferentes etapas.

2.8. Procesamiento

Se revisa la literatura de diferentes autores clásicos en el área de GTH, para definir los conceptos de las variables sobre las cuales se va a investigar: Planes de sucesión y gestión operativa portuaria. No se encuentra mucha literatura en cuanto a planes de sucesión en la gestión operativa de empresas portuarias, por lo cual se procede a entrevistar a expertos en procesos portuarios, dentro de la organización.

Posteriormente se delimita la metodología, estableciendo el enfoque de investigación cualitativo, el tipo de investigación descriptiva y exploratoria, el método inductivo y analítico. Las técnicas y herramientas a utilizar son entrevistas, que fueron diseñadas personalmente para cada directivo de la empresa, ya que cada uno tienen visiones diferentes dependiendo de la responsabilidad y el puesto que ocupan en la empresa.

Por parte del área operativa se encuestaron a 10 personas, dicha información fue tabulada en gráficos de Excel, para saber la opinión de los posibles sucesores y participantes de este programa, con dicha información obtenida por medio de estas herramientas se procede a realizar el diagnóstico de la empresa Naportec S.A., en cuanto a los planes de sucesión. En la parte de la propuesta, se toma como modelo el proceso que tiene la empresa Logban, que es una empresa del mismo grupo Dole, pero adaptada a las necesidades y al contexto de la empresa Naportec, que consiste en 6 etapas para formar a colaboradores como posibles sucesores para puestos claves.

3. Diagnóstico

Luego de aplicar las herramientas y técnicas antes mencionadas, se expone la siguiente información:

Opinión de los directivos

Los líderes de la empresa Naportec consideran muy importante contar con planes de sucesión en la gestión operativa, ya que esto garantiza la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo, además los perfiles de los puestos portuarios son especializados, y debido a esto es fundamental tener dichos planes, y así contar con personal capacitado y continuar brindando los servicios operacionales.

Creen que contar con planes de sucesión ayuda de manera directa a conseguir los objetivos organizacionales, ya que en determinado momento la empresa necesitará reemplazar a alguna persona de algún puesto clave y contará con el personal adecuado que se encuentre en capacidad de continuar con las operaciones y estén preparados para tomar las decisiones correctas en el menor tiempo posible.

Los líderes del área operativa tienen identificado dentro de sus áreas los puestos claves para sus procesos, de igual manera tienen identificados a sus posibles sucesores, de los cuales han notado brechas que se pueden cubrir con capacitaciones para competencias blandas como liderazgo, manejo de personal, manejo de conflictos, trabajo bajo presión.

La gerencia general de Naportec, indica que la empresa está comprometida a invertir en programas de formación, debido a que la educación es clave para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la combinación perfecta es: programas de capacitación enfocados a desarrollo profesional y personal más oportunidades para poner en práctica esos conocimientos. Una buena alternativa para ejecutar esto es asignando nuevas responsabilidades y desafíos al colaborador, por ejemplo, cubrir una posición durante el período de vacaciones.

El responsable de la GTH comenta que los puestos claves son valiosos, y la empresa puede tener muchas pérdidas en caso de no ocuparlos con personal idóneo. En la actualidad Naportec no cuenta con planes de desarrollo implementados, sólo existe una categorización de puestos por nivel jerárquico donde se puede identificar el siguiente paso. Sí se han dado sucesiones sin contar con un plan, el proceso que se ha llevado a cabo es el de un proceso de selección normal pero interno, e incluyendo como variables adicionales las siguientes: Evaluación de desempeño, Antigüedad, Ejercicio del puesto cuando está de vacaciones el titular. Cabe mencionar que la empresa Logban, del grupo Dole, si cuenta con planes de sucesión establecidos, pero para cargos directivos.

Opinión de los aspirantes a puestos claves

Por parte del área operativa se encuestan a 10 personas, de las cuales 9 son de sexo masculino, 1 de sexo femenino; sus edades comprenden entre 29 a 40 años.

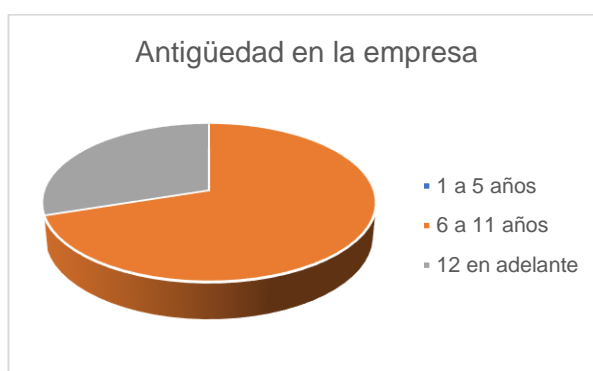


Ilustración 2 Antigüedad encuestados

Fuente: Personal Naportec

De las personas encuestadas 7 colaboradores llevan de 6 a 11 años laborando en la empresa, y 3 colaboradores tienen de 12 años en adelante.

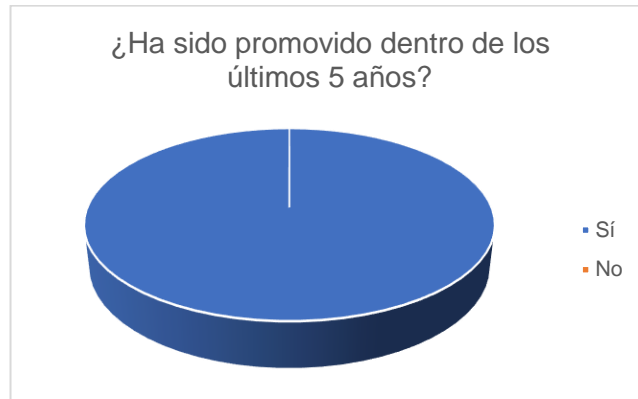


Ilustración 3 Promoción encuestados

Fuente: Personal Naportec

Todas las personas encuestadas han sido promovidas en los últimos 5 años, con esto se nota que en el área operativa de la empresa, hay muchas oportunidades para que el personal vaya creciendo y aspirando a cargos superiores.

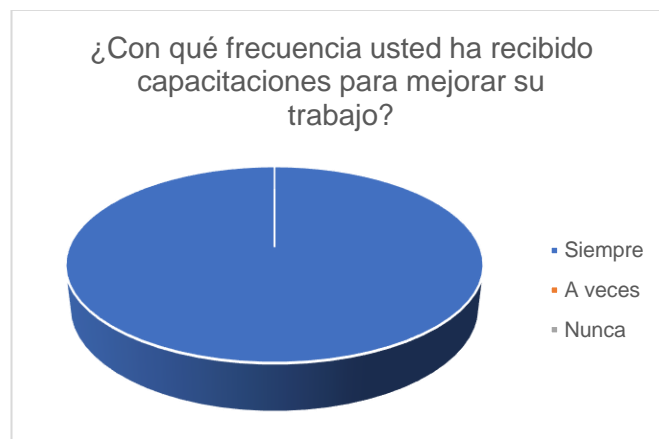


Ilustración 4 Capacitaciones encuestados

Fuente: Personal Naportec

Los encuestados están de acuerdo en que el nivel de capacitaciones recibido es alto, y esto es una herramienta útil para desempeñarse mejor en su trabajo diario, y la empresa busca la mejora continua y la superación de sus colaboradores.



Ilustración 6 Reemplazos encuestados

Fuente: Personal Naportec

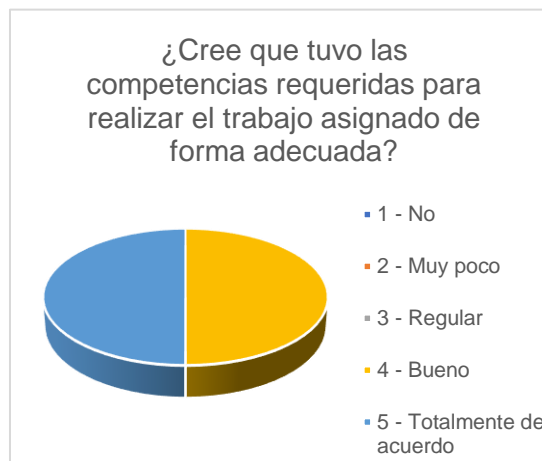


Ilustración 5 Competencias encuestados

Fuente: Personal Naportec

La mayoría de personas encuestadas ha reemplazado a algún compañero con cargo superior, como indica la Gerencia General que dar este tipo de oportunidades en tiempo de vacaciones, ayuda a detectar cuáles pueden ser los posibles sucesores; de las personas que han reemplazado la mayoría creen que han tenido las competencias requeridas para realizar el trabajo asignado de manera adecuado, de igual manera esto nos permite identificar las brechas que existen entre el perfil del puesto vs. el perfil del colaborador.

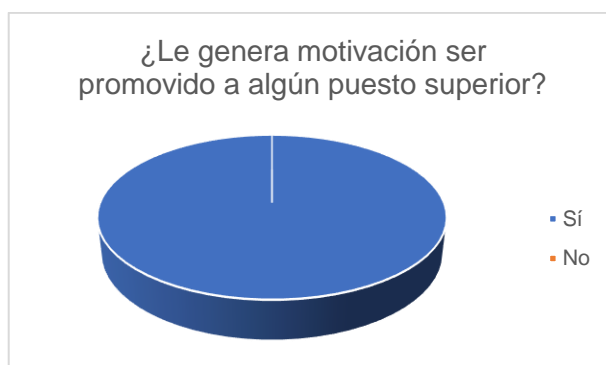


Ilustración 7 Motivación encuestados

Fuente: Personal Naportec

A todas las personas encuestadas del área operativa le genera motivación ser promovido a algún puesto superior, lo que esto indica es que el personal tiene predisposición para aprender cosas nuevas y seguir creciendo dentro de la empresa.



Ilustración 9 Conocimiento planes de sucesión encuestados.

Fuente: Personal Naportec

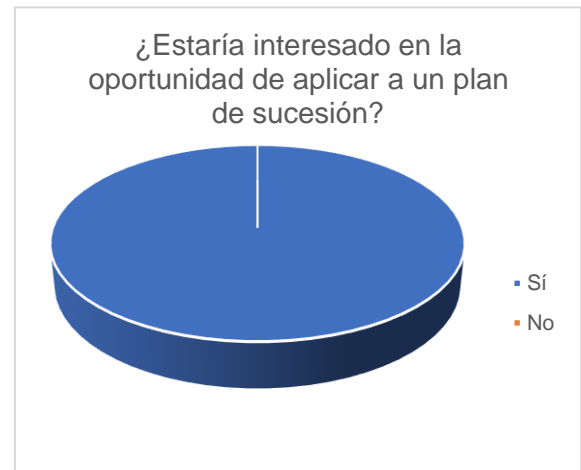


Ilustración 8 Participación en planes de sucesión encuestados.

Fuente: Personal Naportec

Todas las personas encuestadas tienen una idea clara de lo que significa los planes de sucesión y están interesados en participar en los mismos, es muy importante contar con la aprobación de los colaboradores, ya que como es de conocimiento los planes de sucesión no tienen una fecha establecida para realizar el cambio.

Las herramientas utilizadas han sido de gran ayuda, debido a que se ha podido conocer la opinión de gerentes y colaboradores del área operativa, y todos están alineados a la gran importancia de los planes de sucesión, la empresa cuenta con la capacidad de inversión en programas de formación y los colaboradores tiene la predisposición de irse formando y colaborando con la empresa. Por el momento no cuentan con planes de sucesión establecidos, pero la organización tiene la madurez necesaria para que se puedan desarrollar los planes mencionados, esto traerá un gran beneficio para la organización, ya que no se perderá el conocimiento y la experiencia de los colaboradores a través del tiempo, y los colaboradores

también se ven afectados de manera positiva, ya que los estarán desarrollando de manera continua, para en algún momento reemplazar a uno de los puestos claves.

4. Propuesta: Plan de Sucesión para los puestos claves de la gestión operativa de Naportec

4.1. Descripción

Debido a que la empresa Naportec no cuenta con planes de sucesión, se ha tomado como modelo el plan de sucesión de una empresa del mismo grupo empresarial Dole, el mismo ha sido adaptado para los puestos claves del área operativa y a las necesidades de Naportec.

4.2. Objetivo de la Propuesta

- Contar con personal competente para ocupar los puestos claves en el área operativa a fin de que la calidad de los procesos de la misma no se vea afectados.

4.3. Fases

El Plan de Sucesión propuesto cuenta con 6 fases secuenciales

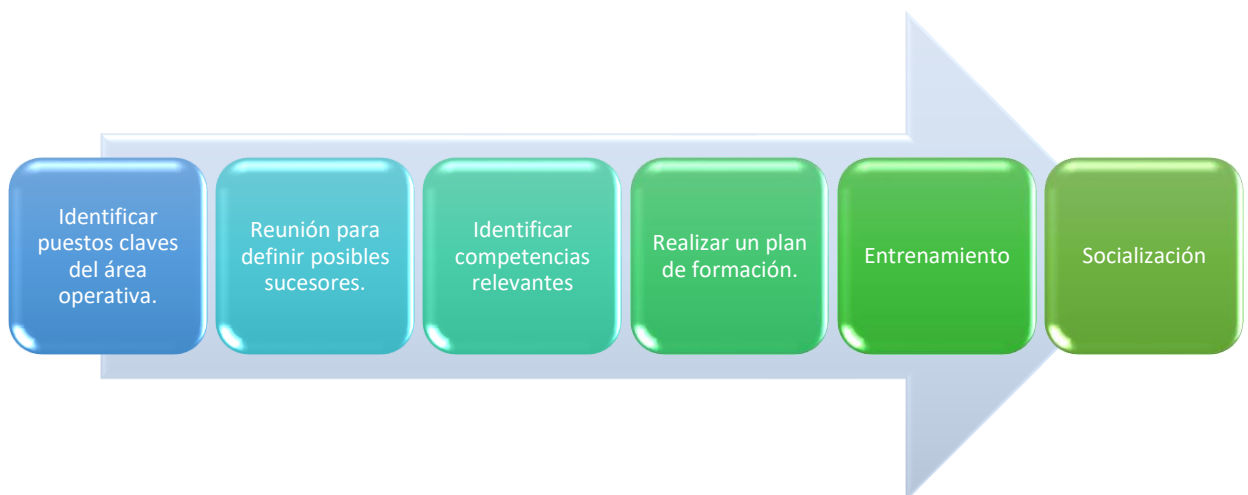


Ilustración 10 Proceso planes de sucesión Naportec

Como primer punto se procede a revisar el organigrama de la organización, para detectar los puestos críticos y el riesgo de salida de cada persona que actualmente están ocupando dichas posiciones y se definen los siguientes:

Tabla 1 Riesgo de salida puestos claves

Cargo	Riesgo de salida
Gerente de Embarque	Medio
Superintendente de Operaciones	Alto
Técnico Senior de Operaciones	Medio

Una vez identificado el punto anterior, se realiza una reunión con los jefes de cada área y personal de Recursos Humanos, para definir los colaboradores que podrían ser los posibles sucesores para los puestos claves antes mencionados. Se toman en cuenta las siguientes variables.

Tabla 2 Variables

Puestos claves	Posibles sucesores	Edad	Estudios	Trayectoria	Antigüedad	Evaluación de desempeño
Gerente de Embarques	Superintendente de Embarques	53 años	Ingeniero en Comercio Exterior	Chequeador, Asistente I de Embarque, Coordinador de Operaciones, Supervisor de Embarques, Superintendente de Embarque	28 años 5 meses	100%
	Coordinador de Embarques	32 años	Licenciado en Sistemas	Ayudante de Embarques, Inspector de Estiba, Coordinador de Embarques	8 años 2 meses	99.91%
	Superintendente de Operaciones	42 años	Ingeniero Comercial	Supervisor de Operaciones, Jefe de Patio, Superintendente de Operaciones	9 años 1 mes	90.31%
	Coordinador de Operaciones	36 años	Contador Público Autorizado	Operador de Montacargas, Asistente de Patio, Asistente de Bodegas, Inspector de Embarque, Coordinador de Operaciones	15 años 5 meses	100%
Superintendente Operaciones	Técnico Senior de Operaciones	22 años	Ingeniería en Logística y Transporte	Técnico Senior de Operaciones	3 años	98.34%
	Coordinador de Bodega	43 años	Tecnólogo en Comercio Exterior	Asistente de Bodega, Encargado de Bodega, Coordinador de Bodega	15 años 10 meses	100%
	Coordinador de Operaciones	36 años	Contador Público Autorizado	Operador de Montacargas, Asistente de Patio, Asistente de Bodegas, Inspector de Embarque, Coordinador de Operaciones	15 años 5 meses	100%
Técnico Senior Operaciones	Ayudante de Patio	34 años	Ingeniero en Comercio Exterior	Ayudante de Patio	3 años 10 meses	98.98%
	Técnico CIP	39 años	Ingeniero en Comercio Exterior	Ayudante de Patio, Técnico CIP	7 años 7 meses	100%
	Ayudante de Embarques	40 años	Ingeniero en Comercio Exterior	Ayudante de Embarques	11 años 5 meses	97.56%

Una vez detalladas las variables mencionadas, se procede a revisar los perfiles de los puestos claves para determinar las competencias relevantes y necesarias para los colaboradores propuestos y con esta información definir las capacitaciones o entrenamientos que necesitan a lo largo del tiempo.

Tabla 3 Competencias para posibles sucesores

Puestos claves		Competencias			
Gerente de Embarque	Expertise” de Negocio y Gerencial: Aplica su “expertise” gerencial para fijar la dirección y resolver problemas dentro de su propia disciplina.	Solución de Problemas: Identifica y resuelve los problemas técnicos, operativos y de su área.	Toma de Decisiones: Toma decisiones - orientado por las políticas y el plan de negocios - que impactan el nivel del servicio y la capacidad del departamento para cumplir con los objetivos de desempeño	Planeación Estratégica: Adapta los planes departamentales y las prioridades para dirigir los negocios locales, servicios y retos operativos.	Conocimiento del área de logística y operaciones portuarias
Superintendente de Operaciones	Toma de Decisiones: toma decisiones - orientado por las políticas, procedimientos y su propio plan de negocios - que impactan la eficiencia y la efectividad de una o más unidades con procesos inter-relacionados.	Planeación Estratégica: fija las prioridades para que los empleados cumplan con los plazos diarios, desarrolla planes para cumplir los objetivos de corto plazo	Planificación y Administración de bodegas		
Técnico Senior Operaciones	Solución de problemas: Puede reunir información suficiente para colaborar a resolver a un problema	Influencia: Utiliza su criterio para modificar prácticas de trabajo y procedimientos para lograr resultados o mejorar la eficiencia	Procesos Operativos de Puerto	Planificación de Personal	

Luego de definir las competencias relevantes de cada puesto clave se definen capacitaciones relacionadas con dichas competencias para entrenar a los posibles sucesores, también hay que concretar los escenarios en los que se pueden poner en práctica las habilidades adquiridas.

- a) Período de vacaciones del titular del puesto: Se puede dejar a un posible sucesor encargado de las funciones del puesto clave para que se vaya acoplando y practicando en este período de tiempo.
- b) Aumento de operaciones: Cuando lleguen nuevos barcos con mayor volumen y el titular del puesto necesite soporte y ayuda adicional se puede tener en cuenta un posible sucesor para que ejerzan algunas funciones relacionadas al puesto clave.

Para finalizar el proceso del plan de sucesión, es importante socializar el plan que ha ejecutado el área de Talento Humano con todos los colaboradores de la organización, para que perciban el compromiso que tiene la empresa con el desarrollo de los trabajadores y así se motiven y sigan trabajando de manera eficiente para que la empresa los tome en cuenta para diferentes tipos de planes de desarrollo.

4.4. Cronograma de implementación

Tabla 4

Cronograma

Actividades	Cronograma									
	Meses 2019					Meses 2020				
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Definir puestos claves	X									
Reunión RRHH - Gerente de Embarque - Gerente General para definir sucesores		X								
Reunión RRHH - Superintendente de Operaciones - Gerente General para definir sucesores		X								
Reunión RRHH para definir competencias importantes		X								
Realizar plan de formación			X							
Entrenamiento de posibles sucesores				X	X	X	X	X	X	
Socialización										X

4.5. Evaluación de la propuesta

Se pueden hacer evaluaciones bimensuales realizando un seguimiento al cronograma de implementación, y verificando si se han cumplido los tiempos establecidos y se está ejecutando de manera efectiva el proceso detallado para los programas de sucesión.

Otra manera de medir si esta propuesta es viable, es evaluar a los posibles sucesores cuando se desempeñan en los puestos claves en los escenarios antes mencionados como reemplazo en período de vacaciones y dando soporte cuando aumente el volumen de las operaciones, el jefe inmediato puede calificar el trabajo ejecutado y mencionar en que competencias falta reforzar, para que el área de Recursos Humanos pueda tenerlo en cuenta y continuar con la formación de dicho colaborador

5. Conclusiones.

- La literatura evidenciada nos hace notar la vital importancia de contar con planes de sucesión en cualquier tipo de empresas, ya que este tipo de herramientas permite tener personal preparado, ante cualquier eventualidad que se le presente a los colaboradores que ocupan los puestos claves de una organización, esto protege a las empresas ya que asegura la continuidad y la eficiencia en los procesos, cabe indicar que no hay estudios sobre planes de sucesión en las empresas portuarias que sirvan como referencia.
- La falta de planes de sucesión genera en la empresa Naportec S.A., atraso en las operaciones portuarias, y con esto se generan pérdidas de clientes y pérdidas monetarias, adicional pueden causar problemas de seguridad y accidentes de trabajo si las personas que ocupan puestos claves no tienen el conocimiento de cómo se realizan los procesos.
- En el diagnóstico realizado se pudo evidenciar la necesidad de realizar un plan de sucesión, tomando en cuenta diferentes variables como antigüedad en la empresa, trayectoria, educación y resultado de la evaluación de desempeño, que permitan al área de Talento Humano, encontrar un sucesor idóneo para los puestos claves, por ende, se han establecido 6 fases a seguir para tener los resultados deseados.

6. Recomendaciones.

- Realizar estudios a empresas portuarias que tengan implementados planes de desarrollo como los planes de sucesión para así compartir diferentes tipos de experiencias y estudios que puedan servir de base para diferentes investigaciones.
- Como recomendación para el área de Talento Humano de Naportec debe de actualizar los perfiles de puesto, cada cierto tiempo ya que esto ayuda a identificar que puestos son claves para la organización de acuerdo con las funciones que ellos desempeñen en su área de trabajo.
- Los posibles sucesores deben ser evaluador anualmente, ya que hay variables que cambian los resultados como la evaluación de desempeño, y también revisar los resultados de la evaluación que se realiza cuando los posibles sucesores cumplan con los escenarios antes establecidos.

7. Bibliografía

- Abreau, J. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience.*, 210.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *Como transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anaya, J. (2015). *Logística integral: La gestión operativa*. Madrid: Esic Editorial.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad Ecotec.
- BASC. (2019). *BASC*. Obtenido de <http://www.basc-guayaquil.org/>
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones. Primera edición*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital de las organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Córdova, L. (10 de Septiembre de 2019). Procesos portuarios. (D. R. Escala, Entrevistador)
- Dalziel, M. (1996). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos*. España: Deusto.
- Deloitte. (2010). *www.deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Naucalpan: Pearson Educación.
- Hueso, A., & Cascant, M. J. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 17.
- Mallar, M. Á. (Junio de 2010). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/3579/357935475004/>
- Normas ISO. (s.f.). Obtenido de <https://www.normas-iso.com/iso-28000/>
- Pejóves, J. (2016). *La gestión portuaria*. Naciones Unidas.
- Pejóves, J. A. (24 de Septiembre de 2018). *CAMAE Cámara Marítima del Ecuador*. Obtenido de <http://www.camae.org/servicios-portuarios/que-son-los-servicios-portuarios-y-cuales-son-los-modelos-de-gestion-portuaria/>
- Pepper, S. (Mayo de 2011). *Definición de gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.medwave.cl/medios/medwave/mayo2011/1/medwave.2011.05.5032.pdf>
- Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.

- Rey, F. (15 de Agosto de 2019). Cadena de valor portuaria. (D. Rodríguez, Entrevistador)
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editoria UOC.
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring leadership continuity and builing talent from within*. New York: Amacon Editors.
- Sampieri, H., & Mendoza. (2008). *Metodología de la Investigación*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill Eduación.
- SGS. (2019). SGS SA. Obtenido de <https://www.sgs-latam.com/es-es/logistics/quality-health-safety-and-environment/quality/iso-9001-2015-revision>
- Zarateirgui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial N°330*, 88.

8. Anexos

Encuesta a colaboradores de Naportec

1. Sexo:

Femenino

Masculino

2. Edad:

18 a 28 años

29 a 39 años

40 en adelante

3. Antigüedad en la empresa

1 a 5 años

6 a 11 años

12 en adelante

4. ¿Ha sido promovido dentro de los últimos 5 años en la empresa?

Sí

No

5. ¿Con qué frecuencia usted ha recibido capacitaciones para mejorar su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

6. ¿Ha reemplazado a algún compañero con cargo superior?

Sí

No

7. Si la respuesta es positiva ¿Por cuánto tiempo lo reemplazo? ¿Qué cargo y área?

8. Si la respuesta anterior fue positiva, del 1 (puntuación mínima) al 5 (puntuación máxima) ¿Cree que tuvo las competencias requeridas para realizar el trabajo asignado de forma adecuada?

1

2

3

4

5

9. ¿Le genera motivación ser promovido a algún puesto superior?

Sí

No

10. ¿Sabe que es un plan de sucesión?

Sí

No

En parte

11. ¿Estaría interesado en la oportunidad de aplicar a un plan de sucesión?

Sí

No

12. Deje un comentario sobre lo que usted entiende por planes de sucesión.
