

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE SUCESION Y PROGRAMA DE DESARROLLO PARA LA
GERENCIA COMERCIAL NACIONAL DE DIALSA S. A.**

**LILIAN ALEXANDRA ESCORCIA NEIRA
CODIGO: 201314852**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO
EN LA ORGANIZACIÓN
SEPTIEMBRE 2014**

**PLAN DE SUCESION Y PROGRAMA DE DESARROLLO PARA LA
GERENCIA COMERCIAL NACIONAL DE DIALSA S. A.**

**LILIAN ALEXANDRA ESCORCIA NEIRA
CODIGO: 201314852**

**ASESOR
DAYANA PAOLA MORENO HERRERA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO
EN LA ORGANIZACIÓN
SEPTIEMBRE DE 2014**

Mi trabajo de grado lo dedico a mis dos amores: mi esposo **Edwin Alexander**, quién con su amor, apoyo y palabras de aliento no me dejaba decaer ni desfallecer y me brindó siempre toda su colaboración para lograr que éste sueño se hiciera realidad.

A mi amado hijo **David Alejandro**, por ser la fuente de mi inspiración y motivación, para todos los días ser mejor y encontrar siempre la fuerza para salir adelante y convertirme en su ejemplo y orgullo.

Los amaré siempre.....

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y la fortaleza; a mi esposo y a mi hijo por su apoyo incondicional, su comprensión en tantas horas y momentos de ausencia mientras estudiaba. A mis padres por haberme inculcado valores que han sido los cimientos para todas las etapas de mi vida, a mis hermanas por ser ejemplo de lucha y disciplina.

Gracias a todos los que de forma directa e indirecta contribuyeron a la realización de éste trabajo como el paso final al logro de un sueño que hoy es una realidad.

Gracias por siempre.....

Contenido

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE ANEXOS	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCION.....	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 MARCO TEÓRICO	23
3. DISEÑO MÉTODOLÓGICO	41
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	41
3.3. VARIABLES	42
3.4 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION	42
3.4.1. Fuentes Primarias	42
3.4.2. Fuentes Secundarias	42
3.4.3 Técnicas de Recolección de Información.....	43
3.5 MÉTODOS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	44
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	45
4.1. RESULTADOS EVALUACION 360°	45
4.2 RESULTADOS PRUEBA TECNICA	50
4.3. UBICACIÓN EN LA MATRIZ DE LAS NUEVE CAJAS	51
4.4 PROGRAMAS DE DESARROLLO	54
5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
6. BIBLIOGRAFIA.....	58
7. ANEXOS	59

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Características de planes de carrera y planes de sucesión.....	26
Tabla 2. Perfil de cargo gerencia nacional comercial de Grupo Distribución.....	34
Tabla 3. Características generales de los candidatos de la unidad de análisis..	41
Tabla 4. Porcentaje general resultado evaluación 360°	45
Tabla 5. Consolidado resultados evaluación 360° candidato A.....	46
Tabla 6. Consolidado resultados evaluación 360° candidato B.....	47
Tabla 7. Consolidado resultados evaluación 360° candidato C.....	48
Tabla 8. Resultado general prueba técnica.....	50
Tabla 9. Programa de desarrollo candidato A	54
Tabla 10. Programa de desarrollo candidato B	55

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Composición del área comercial de Grupo Distribución.....	15
Figura 2. Estructura organizacional de Grupo distribución.....	19
Figura 3. Mapa estratégico de Grupo distribución.....	22
Figura 4. Concepción moderna de la gestión humana.....	23
Figura 5. Distintos programas para el desarrollo del talento.....	24
Figura 6. Cómo elegir a una persona como sucesor.....	28
Figura 7. Matriz de las nueve cajas (Nine Box) para la revisión de talento.....	29
Figura 8. Porcentaje obtenido vs requerido evaluación 360° candidato A.....	46
Figura 9. Porcentaje obtenido vs requerido evaluación 360° candidato B.....	47
Figura 10. Porcentaje obtenido vs requerido evaluación 360° candidato C.....	48
Figura 11. Ubicación candidatos matriz nueve cajas.....	51

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato utilizado para la evaluación 360°.....	60
Anexo B. Formato utilizado para la prueba técnica.....	81
Anexo C. Role profile Gerente de desarrollo de ventas DIAGEO.....	111

RESUMEN

El tema objeto de ésta investigación hace referencia a uno de los principales retos de las áreas de TH en la actualidad: Contar con la fuerza laboral idónea para lograr los objetivos organizacionales y ejecutar la estrategia del negocio. Los planes de desarrollo al interior de las organizaciones son un punto de partida para identificar talentos, cerrar las brechas encontradas y desarrollar personas que se conviertan en la principal fuente alimentadora de las vacantes que se vayan presentando.

Este trabajo pretende realizar el plan de sucesión y programa de desarrollo para la gerencia comercial nacional de DIALSA S.A.

Inicialmente se pretende explicar la diferencia entre dos de estos programas que se tienden a confundir con facilidad, estos son: los planes de carrera y los planes de sucesión, por tanto es importante conocer la definición y diferencias de cada uno de ellos.

Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo, con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y esta se encuentra vacante, el individuo puede reclamar lo que le corresponde.

Los planes de sucesión, según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.” y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características.

En el presente trabajo se identificaron unos candidatos potenciales para la sucesión de la Gerencia nacional comercial de DIALSA S.A, elegidos entre la tercera línea de la estructura del área comercial. La metodología que se empleó fue un diagnóstico basado en competencias y valores organizacionales los cuales se evaluaron a través de la aplicación de una prueba 360°, adicionalmente se evaluaron sus conocimientos técnicos básicos por medio de una prueba técnica, posteriormente por medio de una discusión de grupo se analizaron los resultados obtenidos en las pruebas, se ubicaron cada uno de los tres candidatos en una de las nueve cajas y se sacaron las conclusiones para el diseño del plan de desarrollo de los candidatos y para concluir que uno de ellos definitivamente no está preparado para éste.

Para los programas de desarrollo se aplicó un modelo de aprendizaje exitoso y probado en varias organizaciones a nivel mundial y es el **modelo de aprendizaje**

70:20:10, se trata de un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por **Michael M. Lombardo** y **Robert W. Eichinger** que, según sus criterios, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones: 70% en la experiencia y desarrollo de actividades, el 20% en la retroalimentación o coaching recibida de otros y del entorno y el 10% en educación formal, lectura o cursos.

El programa de desarrollo que se diseñó para cada candidato estuvo basado en dos competencias elegidas entre aquellas en las cuales obtuvieron un menor puntaje y que se consideraron foco para el desempeño del cargo y para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Dentro de los resultados analizados se encontró que la principal competencia que deben desarrollar los candidatos a sucesores es la de Visión estratégica y conciencia Global, competencia fundamental para el desarrollo del negocio de **DIALSA S.A.** El desarrollo de la misma está ligado a la experiencia, conocimiento específico del mercado y manejo en general de las relaciones interpersonales con los diferentes grupos de interés, el programa de desarrollo para ésta competencia se basó en su mayor proporción en el 70% (experiencia) actividades encaminadas a que los candidatos se expongan en su día a día laboral a situaciones que les permitan practicar comportamientos necesarios para cerrar las brechas encontradas.

Palabras Claves: sucesión, competencias, potencial, plan de desarrollo, conocimientos, valores.

INTRODUCCION

Dentro de un mundo cada vez más global que reconoce a las personas como un factor clave para alcanzar el éxito en las organizaciones, se hace necesario que el área de talento humano genere estrategias que le acerquen cada vez más a convertirse en un socio estratégico de la organización y aporten al desarrollo directo del negocio a través del desarrollo de personas.

EL GRUPO DISTRIBUCION conformado por las empresas DISCONFITES, DISLICORES Y DIALSA ha crecido rápidamente, en un mercado específico y con unas características especiales en donde el manejo de las relaciones con los diferentes grupos de interés, marcan una diferencia muy importante en los resultados del negocio, al igual que el conocimiento y experiencia adquiridos por los gerentes comerciales a través de su trayectoria en el mercado de licores y de consumo masivo.

En el mes de mayo del año en curso se realiza al Sr. Presidente y accionista del GRUPO DISTRIBUCION una entrevista que contenía la pregunta: considera que actualmente al interior de la organización existe una persona que esté preparada para suceder al Sr. Gerente comercial nacional de DIALSA, ante lo cual él respondió: “No, No los veo, faltan negociadores con visión y falta conocimiento del idioma inglés”.

Es inminente que la organización está en una etapa de relevo generacional de las gerencias comerciales nacionales, recientemente recibió su resolución de pensión el gerente comercial de DIALSA, negoció con la organización su continuidad en la empresa por un espacio de tiempo más, igualmente el gerente comercial de DISLICORES.

En éste trabajo se realizó el plan de sucesión y programa de desarrollo para la gerencia comercial nacional de DIALSA S.A, se identificarán unos candidatos potenciales para la sucesión, elegidos entre la tercera línea de la estructura del área comercial. La metodología a emplear es un diagnóstico basado en competencias y valores organizacionales los cuales se evaluarán a través de la aplicación de una prueba 360°, adicionalmente se evaluarán sus conocimientos técnicos básicos por medio de una prueba técnica, por medio de una discusión de grupo se analizarán los resultados obtenidos en las pruebas, se ubicará cada uno de los tres candidatos en la matriz de las nueve cajas y se sacarán las conclusiones para el diseño del plan de desarrollo de los candidatos o para concluir si alguno de ellos definitivamente no está aún preparado para éste.

Para este caso se aplicó un modelo de aprendizaje exitoso y probado en varias organizaciones a nivel mundial y es el **modelo de aprendizaje 70:20:10**, se trata de un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por **Michael**

M. Lombardo y **Robert W. Eichinger** que, según sus criterios, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones: 70% en la experiencia y desarrollo de actividades, el 20% en la retroalimentación recibida de otros y del entorno y el 10% en educación formal, lectura o cursos.

Este documento está compuesto principalmente por 5 capítulos que contienen:

El primer capítulo describe el problema de investigación y describe el propósito, justificación y objetivos; el segundo capítulo refiere el contexto organizacional y contiene el marco teórico, el tercer capítulo contiene la definición de cómo se va a solucionar el problema a través de la descripción del tipo de trabajo, unidad de análisis, variables, técnicas de recolección de información, métodos de procesamiento y análisis de información.

El cuarto capítulo muestra los resultados obtenidos en la investigación y los programas de desarrollo diseñados, finalmente el capítulo cinco contiene las conclusiones, limitaciones y recomendaciones.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

EL GRUPO DISTRIBUCION conformado por las empresas DISCONFITES, DISLICORES Y DIALSA ha crecido rápidamente, en un mercado específico y con unas características especiales en donde el manejo de las relaciones con los diferentes grupos de interés marcan una diferencia muy importante en los resultados del negocio, al igual que el conocimiento y experiencia adquiridos por los gerentes comerciales a través de su trayectoria en el mercado de licores y de consumo masivo.

Hace 2 años se pensionó el Gerente nacional comercial de DISCONFITES y la organización recurrió a candidatos externos para su reemplazo, probablemente porque en ese momento no existían personas al interior de la organización que se ajustaran al perfil del cargo y esto obedece a que actualmente la compañía no cuenta con el diseño de un plan de sucesión para los cargos claves. Se inició un proceso de selección externo a través de un head hunter para buscar el candidato que asumiría ésta gerencia. El perfil contratado fue el de un profesional en ingeniería administrativa con especialización en mercadeo y un nivel de idioma inglés medio alto, con experiencia laboral de 10 años en el área comercial en diferentes compañías como Bavaria, Colcafé, Unilever, entre otras, de acuerdo con esto podemos deducir que el perfil de ésta persona se ajustaba a lo establecido en el perfil del cargo.

Aproximadamente un año y medio después de la contratación de éste nuevo gerente se toma la decisión de retirarlo de la compañía, era evidente que no se cumplieron las expectativas en su gestión y al cierre de 2013 la empresa DISCONFITES registró una pérdida de 700 millones de pesos.

En el mes de mayo del año en curso se realizó al Sr. Presidente y accionista del GRUPO DISTRIBUCION una entrevista en la cual se indagó sobre cuales consideraba fueron los cambios más representativos en los resultados de DISCONFITES durante la gestión del gerente anterior, ante lo cual respondió: “Es una mezcla de varias cosas: Lo que está sucediendo en el mercado, necesidades de los proveedores que van en contra del desarrollo del negocio por los bajos márgenes que ofrecen, él se concentró en lograr un crecimiento rápido en ventas pero descuidó el margen, manejó el tema de una forma más impulsiva, faltó un manejo metódico del margen”, en ésta misma entrevista el Sr. Presidente afirma que no se cumplieron las expectativas con éste gerente, que para el manejo de su negocio la principal característica que debe tener un gerente es ser “Un buen negociador”, mencionó que las principales habilidades que tienen sus dos gerentes actuales de DISLICORES y DIALSA son: ser buenos negociadores, manejar los

conflictos, conocimiento del mercado y del medio, buen manejo de relaciones con los diferentes grupos de interés y un buen direccionamiento del recurso humano.

Ante la pregunta: considera que actualmente al interior de la organización existe una persona que esté preparada para suceder al Sr. Gerente comercial de DIALSA, él responde: “No, No los veo, faltan negociadores con visión y falta conocimiento del idioma inglés”

Teniendo en cuenta otros hechos, se puede mencionar que éste año recibió su resolución de pensión el Gerente Comercial de DIALSA quien aún continúa vinculado en la empresa con la expectativa de permanecer por un espacio de tres o cuatro años más, al igual que el gerente comercial de DISLICORES, es evidente que la organización no se anticipó a ésta situación iniciado un proceso de identificación de talentos, para diseñar un plan de sucesión.

Los hechos anteriormente descritos permitieron concluir que ante el inminente relevo generacional que se presenta en los cargos claves del área comercial no existe un claro y definido plan de sucesión en la compañía, como tampoco un proceso de identificación de potenciales y desarrollo para éstos cargos que permita garantizar la continuidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizó con el propósito de aportar a DIALSA S.A y en general a las empresas que conforman el grupo distribución, un plan de sucesión definido para la gerencia comercial nacional y que a su vez puede ser aplicado para los demás cargos claves de la organización, lo cual le permitirá identificar talentos al interior de la organización y desarrollarlos orientados a la estrategia y consecución de los objetivos organizacionales.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justificó debido a que la organización no posee actualmente un mecanismo que le permita identificar y desarrollar talentos al interior del área comercial para el reemplazo de las vacantes de Gerencias comerciales nacionales, cargos claves para garantizar la continuidad del negocio.

Es inminente que la organización está en una etapa de relevo generacional de éstos cargos , recientemente recibió su resolución de pensión el gerente comercial de DIALSA, negoció con la organización su continuidad en la empresa por un espacio de tres o cuatro años más, igualmente el gerente comercial de DISLICORES. Adicionalmente, el sucesor de la gerencia nacional de DISCONFITES contratado en

el año 2011, no cumplió las expectativas, no se dieron los resultados esperados durante su gestión, si alguien interno de la organización hubiese sido promovido tal vez los resultados hubiesen sido diferentes?.

Se pretende con esta investigación Diseñar un modelo de desarrollo aplicable al plan de sucesión de la gerencia comercial de DIALSA.

La estructura comercial del Grupo Distribución (DISCONFITES, DISLICORES y DIALSA) está compuesta por la presidencia (primera línea) y 44 cargos de segunda y tercera línea; del 100% de éstos cargos el 49% son coordinadores comerciales los cuales lideran toda la fuerza de ventas del país y son cargos que actualmente no cuentan con un plan de desarrollo ni de retención para los próximos dos años y no tienen un sucesor interno o externo identificado.

Igualmente ocurre con el 14% que corresponde a las gerencias comerciales regionales y el 7% a las gerencias comerciales nacionales, incluso la presidencia de la organización no cuenta con un sucesor claramente identificado y que éste desarrollándose para ocupar éste cargo.

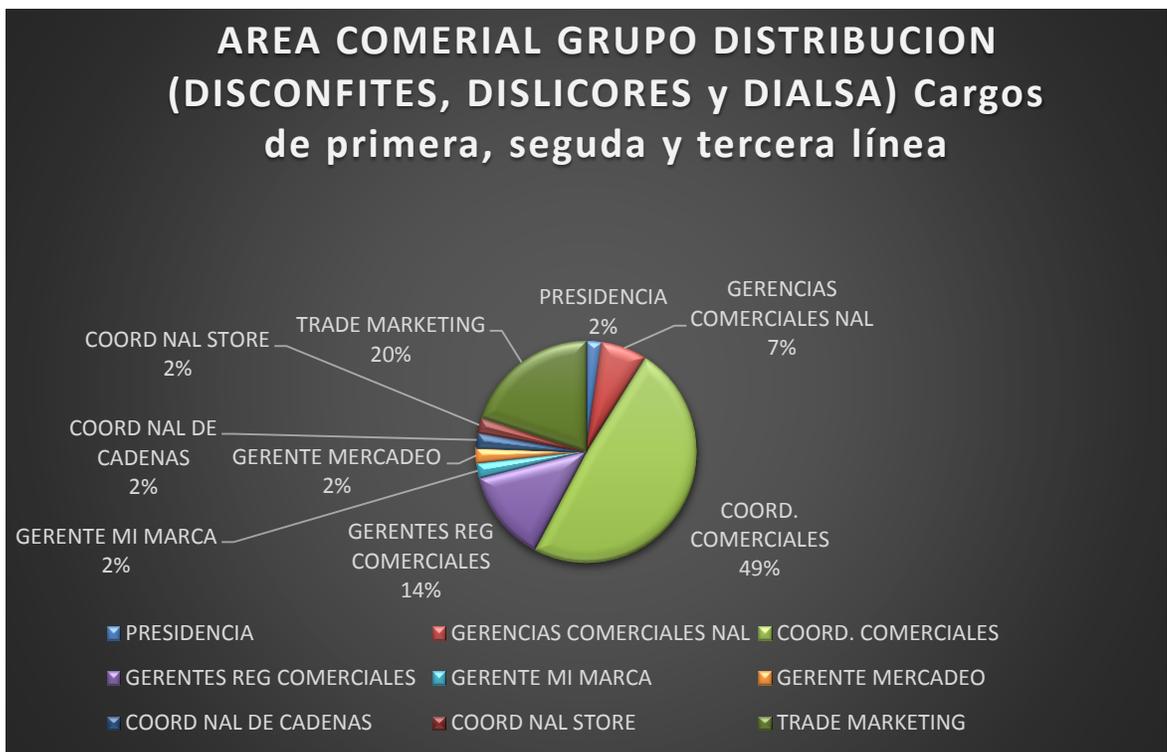


Figura 1. Composición área comercial Grupo Distribución

De las tres gerencias comerciales nacionales que constituyen el 100% de los cargos de segunda línea, el 67% es decir dos gerentes ya se encuentran en edad de retiro

y recibieron en los últimos meses sus resoluciones de pensión; los dos son personas con una trayectoria en el medio de más de 30 años y llevan en promedio 10 años al servicio de la organización.

El mercado de licores es un mercado muy específico donde la habilidad comercial, el buen relacionamiento con los clientes, el conocimiento de las marcas, el manejo adecuado de los márgenes de rentabilidad, juegan un papel preponderante en el logro de los objetivos, igualmente sobre las gerencias comerciales nacionales recae la responsabilidad de ejecución y cumplimiento del presupuesto de ventas asignado a cada compañía, por consiguiente el no cumplimiento de éstos objetivos implicaría consecuencias de estabilidad financiera para la organización

1.4 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de sucesión para el cargo de la Gerencia comercial de DIALSA S.A., y diseñar el programa de desarrollo para los candidatos potenciales basado en el modelo de aprendizaje 70 20 10

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los talentos al interior de la organización, que puedan aplicar como posibles sucesores del cargo.
- Evaluar a los candidatos para obtener un diagnóstico del nivel de competencias, potencial, valores organizacionales y conocimientos.
- Definir un programa de desarrollo individual para cada uno de los candidatos que permita cerrar las brechas y alcanzar el nivel requerido en dos competencias de las cuales obtengan un menor puntaje.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

GRUPO DISTRIBUCION de origen antioqueño con su sede principal en la Ciudad de Medellín y presencia actual en las principales ciudades del país, está conformado por tres empresas: DISCONFITES, DISLICORES Y DIALSA pertenecientes al sector de Importación y distribución de licores, vinos, cervezas y productos de consumo masivo.

En el año 1956 nace DISCONFITES S.A: El objeto social de ésta empresa es importar y distribuir productos de consumo masivo, la actual sede principal funciona en el municipio de Sabaneta en Antioquia fue la primera empresa del grupo fundada por el Señor Alberto González padre del actual dueño y presidente del grupo. En 1983 fallece su fundador y heredan sus dos hijos, entre 1986 y 1991 la empresa crece vertiginosamente y se convierte en una de las principales empresas de distribución de consumo masivo en Antioquia, la Federación Nacional de Comerciantes les confiere el honor al mérito comercial. En 1993 se abre DISCONFITES en Pereira.

En el año 2008 la regional Pereira se traslada a unas instalaciones más amplias, nace DISCONFITES en Bogotá, en septiembre de 2011 nace DISCONFITES en Cali y en el 2012 DISCONFITES en Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga.

DISCONFITES maneja un amplio portafolio de consumo masivo con diferentes aliados y con cuatro marcas propias: EL FORTIN línea de alimentos, ZEUX línea de aseo para el hogar, PUNTO ROJO, línea de varios, ferretería y bombillería, LOZANO línea de aseo y cuidado personal.

En 1976 se fundó DISLICORES S.A, el objeto social de ésta empresa es la importación y distribución de marcas de alto prestigio en las líneas de vinos, licores, cervezas, cigarrillos y bebidas. En 1983 fallece su fundador y heredan sus dos hijos.

Hacia el año 1994 inicia importación directa de vinos, a través del tiempo se fue consolidando como la representante exclusiva de varias viñas chilenas, Argentinas, Españolas, francesas para Colombia como, San Pedro, Cousiño Macoul, La Celia, Enate, entre otras.

En el año 2001 nace la regional Bogotá, en el año 2005 se abre en Bucaramanga, en el año 2006 en Cartagena y Cali y en el año 2009 se abre Barranquilla.

Actualmente DISLICORES es el importador No.1 de Colombia en la categoría de vinos, importadores y distribuidores exclusivos de cerveza Heineken, manejan la

distribución para grandes superficies de marcas como Coltabaco, sabor español y recientemente entró al portafolio la bebida RED BULL, que es la cuarta bebida no alcohólica más vendida en el mundo.

Dentro de DISLICORES se ha consolidado una unidad de negocio de cara a la estrategia de crecer en ventas, con la creación de los DISLICORES STORE, son tiendas especializadas en vinos y licores donde se venden las marcas de la empresa y de otras casas .Actualmente existen 11 puntos de venta ubicados de la siguiente manera: 5 en Medellín, 2 en Bogotá, 1 en Ibagué y 1 en Barranquilla, próximamente se abrirá uno en la ciudad de Cartagena.

La empresa DIALSA S.A nace en el año 2006, Distribuidores exclusivos de la multinacional DIAGEO para Antioquia Choco, Eje Cafetero y Bogotá., Este Portafolio el cual comprende marcas de alto prestigio como Jhonnie Walker, Buchanans, Old Parr, Baileys, Smirnoff, entre otros. La distribución del portafolio Diageo se realiza desde el año 2003 pero antes del 2006 se hacía bajo la razón social de DISLICORES.

Las tres empresas del grupo son 100% colombianas, no tienen inversión extranjera y son de origen familiar. El grupo actualmente cuenta con 780 empleados directos a nivel nacional, y aproximadamente 200 en misión, los clientes del grupo están representados en diversidad de canales: grandes superficies, el sector HORECA que incluye hoteles, restaurantes y clubes, autoservicios, mini mercados, superetes, tiendas especializadas, cigarrerías, licoreras y tiendas.

La estructura organizacional es matricial, es decir los colaboradores trabajan con dos cadenas de mando una funcional y otra regional, se tiene con base en una sede administrativa corporativa.

La autonomía de los gerentes y coordinadores regionales es muy limitada en la toma de decisiones que impacten de forma significativa el rumbo del negocio, ya que siempre se debe consultar con la sede administrativa antes de tomar este tipo de decisiones que aunque permiten cierto grado de consenso prima finalmente la opinión de las gerencias generales, gerencia administrativa y financiera o coordinaciones corporativas.

Al ser una estructura organizacional con pocos niveles, existe una alta concentración de actividades y responsabilidades en los líderes corporativos y los regionales y aunque prima un ambiente de auto exigencia y buen desempeño, es evidente la carga laboral, principalmente en los líderes regionales lo cual no permite concentrarse de forma absoluta en ciertas actividades que pueden ser de mayor trascendencia e impacto en el logro de la estrategia. La estructura corporativa hace que los cargos tanto nacionales como regionales operen para las tres empresas.

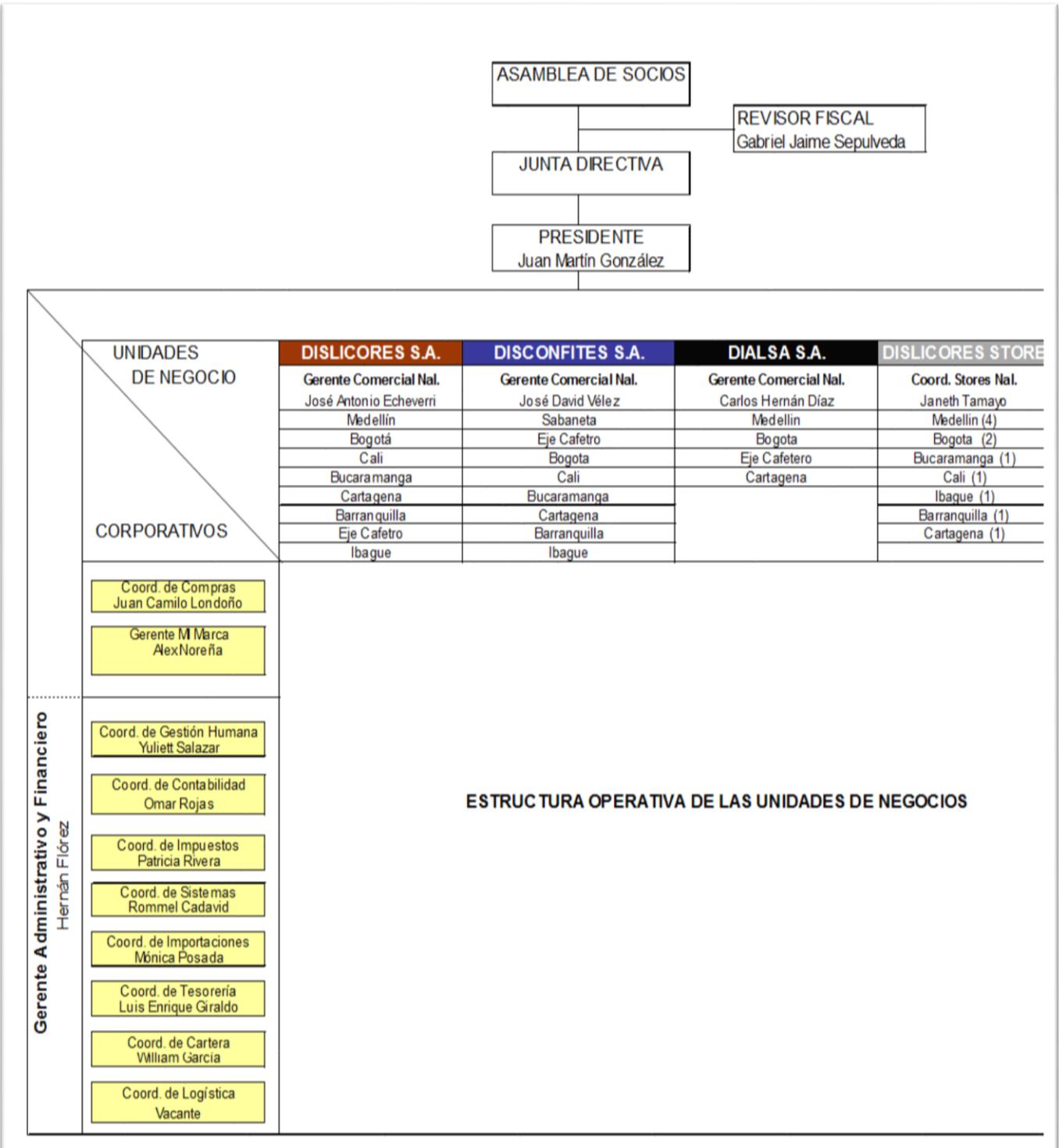


Figura 2. Estructura Organizacional Grupo Distribución

Misión Corporativa: Define el propósito fundamental de nuestra organización y lo que le podemos ofrecer a nuestros clientes: “**Posicionar y Comercializar productos que mejoran la calidad de vida, cumpliendo y aportando positivamente a los empleados, a la sociedad, al estado y los accionistas** “

Visión Corporativa: define los objetivos a mediano y corto plazo de la organización, está orientada al mercado, expresa como queremos que el mundo y los clientes nos perciban:” **Posicionar productos para un buen vivir en el ámbito nacional con proyección internacional** “

Visión DISCONFITES: “Ser líder en comercialización y distribución con nuestras marcas y las de nuestros aliados estratégicos a nivel nacional y desarrollar el mercado externo.”

Visión DISLICORES: “Ser la empresa líder en Colombia en la comercialización de productos de alto prestigio internacional orientados a generar calidad de vida placer y bienestar”.

Visión DIALSA: “Ser el mejor aliado estratégico de Diageo en Colombia y Latinoamérica, logrando que nuestros clientes celebren todos los días con nuestras marcas de manera responsable”.

Valores Corporativos

Brújula interna que guía las acciones de nuestro grupo:

- Integridad
- Respeto
- Calidad
- Rentabilidad
- Servicio
- Innovación
- Comunicación
- Desarrollo humano

Estilo Gerencial

- Nos comunicamos positivamente con nuestra Gente, con nuestros Clientes, Proveedores y los miembros de la compañía en general.
- Incentivamos la comunicación en todos los sentidos.
- Escuchamos, dialogamos y orientamos.
- Somos sociables y con excelente manejo de relaciones interpersonales.
- Enfatizamos en las políticas y procedimientos.
- Buscamos el desarrollo integral de las personas.
- Planeamos, ejecutamos y controlamos.
- Establecemos objetivos desafiantes.
- Promovemos el aporte de ideas.

- Alabamos en público y corregimos en privado.
- Trabajamos en equipo.
- Promovemos el compromiso con el trabajo y con la compañía.
- Utilizamos y motivamos el uso de la tecnología
- Evitamos métodos autoritarios.
- Negociamos y enseñamos a negociar.
- Reconocemos y corregimos cuando nos equivocamos.
- Gerenciamos el cambio.

Mapa Estratégico (BSC)

Representación visual de la estrategia de la organización, existe un mapa por cada empresa, basado en las cuatro perspectivas que maneja el balanced score card (BSC)

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva Procesos
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

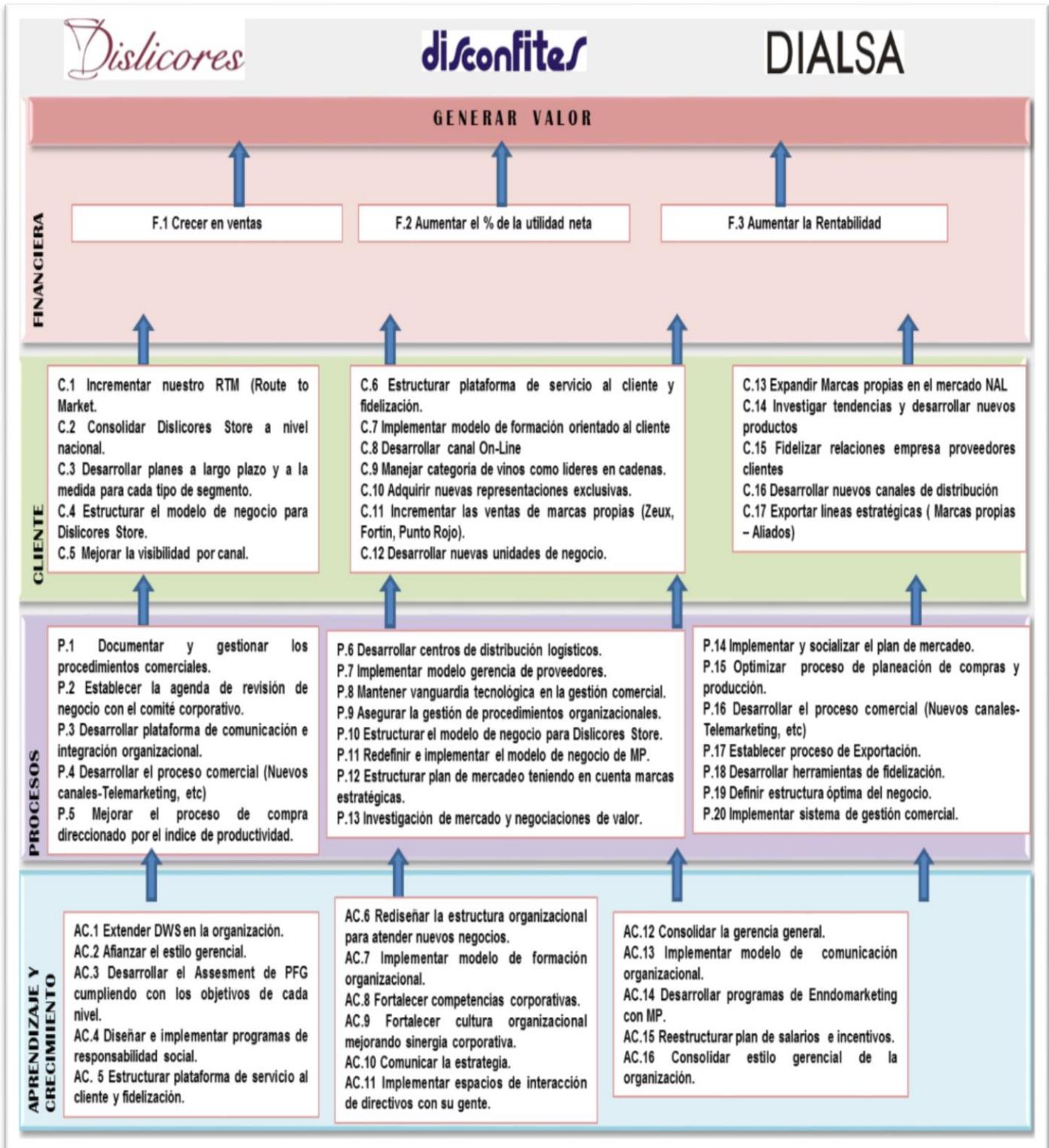


Figura 3. Mapa Estratégico de Grupo Distribución

2.2 MARCO TEÓRICO

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal, y se transforma en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales en un sentido amplio no restringido a las relaciones sindicales, la de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, para que de manera holística apunte al cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el soporte a las estrategias empresariales y el desarrollo de personas.¹

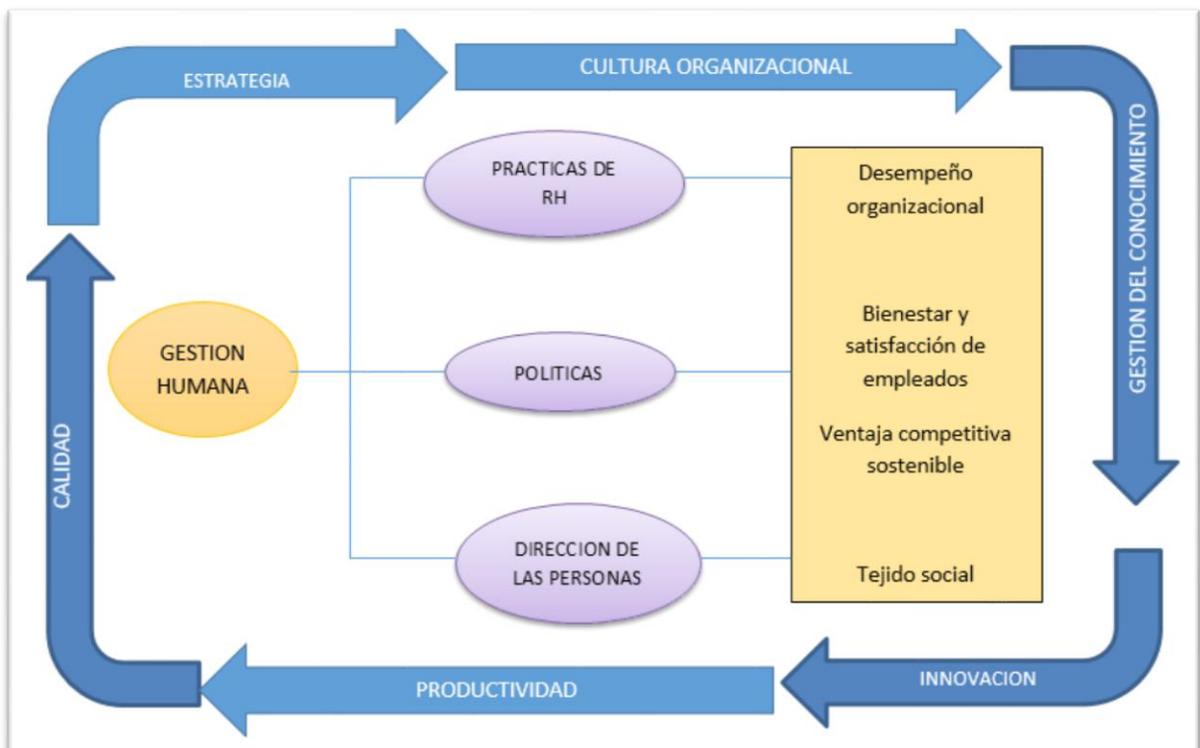


Figura 4. Concepción moderna de la gestión humana²

Desde ésta perspectiva, gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y con otros elementos de gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación.

El tema objeto de ésta investigación hace referencia a uno de los principales retos de las áreas de TH en la actualidad: Contar con la fuerza laboral idónea para poder

¹ (Calderón Hernández, Gegerio; Naranjo Valencia, Julia Clemencia; Alvarez Giraldo, Claudia Milena, 2010)

² (Calderón Hernández, Gegerio; Naranjo Valencia, Julia Clemencia; Alvarez Giraldo, Claudia Milena, 2010)

lograr los objetivos organizacionales y ejecutar la estrategia del negocio. Los planes de desarrollo al interior de las organizaciones son un punto de partida para identificar talentos, cerrar las brechas encontradas y desarrollar personas que se conviertan en la principal fuente alimentadora de las vacantes que se vayan presentando.

Los distintos programas para el desarrollo del talento

Los distintos programas representan una serie de acciones posibles en materia de desarrollo de personas. De ésta 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.³

En el siguiente gráfico se exponen las diferentes opciones para el desarrollo de personas dentro de la organización, importante tener en cuenta que todos ellos pueden ser buenos e interesantes, sin embargo lo será en la medida que se utilicen adecuadamente. Un buen programa de recursos humanos puede ser una mala idea si se utiliza para algo diferente para lo cual fue concebido, o de manera inadecuada.

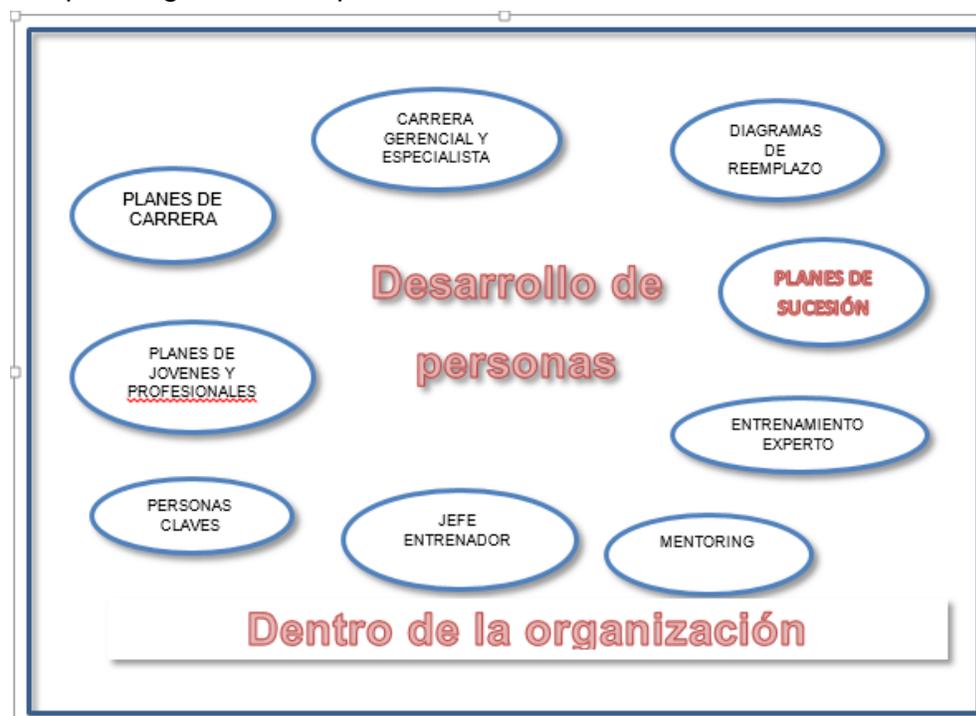


Figura 5. Distintos programas para el desarrollo del talento

³ (Alles, Martha Alicia Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009)

Inicialmente se pretende explicar la diferencia entre dos de estos programas que se tienden a confundir con facilidad, estos son: planes de carrera y planes de sucesión, por tanto es importante conocer la definición y diferencias de cada uno de ellos. Los **planes de carrera** no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y esta se encuentra vacante, el individuo puede reclamar lo que le corresponde. **Los planes de sucesión**, según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.” Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características⁴

No obstante, el concepto anterior se confunde, en la mayoría de los casos, con el concepto de planes de carrera y, algunos autores, suelen referirse a ambos como sinónimos, siendo esto contrario a la verdad.

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a una misma práctica. Además de ello, cuando se habla de una continuación ordenada y planificada como concepto de los planes de sucesión, no se le está dando el carácter tradicional de espacio y tiempo, el orden viene dado por el esquema, representado en el mapa de competencias, y la planificación se ubica en la premisa que establece que quien posea el talento es quien debe ocupar el cargo.

⁴ (Socorro, Dr. Félix - <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>, recuperado Julio 2014)

<p style="text-align: center;">PLANES DE SUCESION</p> 	<p style="text-align: center;">PLANES DE CARRERA</p> 
Reemplazo planificado de una persona en lugar de otra	Movilidad dentro de la estructura organizativa vertical u horizontalmente
Continuidad en un cargo puntual (reemplazo)	Ascenso sujeto a la antigüedad, formación académica, tiempo
No es relevante la antigüedad	Rigidez sujeta a determinado tiempo y disponibilidad dentro los diferentes niveles de la estructura
Se basan en las competencias y potenciales individuales	Meritocracia

Tabla No.1 Características de planes de carrera y planes de sucesión⁵

Teniendo claras estas diferencias y de acuerdo a la necesidad actual de DIALSA S.A en el presente trabajo nos centraremos en uno de éstos distintos programas para el desarrollo del talento y éste es: **Los planes de sucesión**

Planes de sucesión: Su importancia

En pleno siglo XXI parecería ocioso discutir acerca de sí ésta práctica profesional debe ser aplicada o no. Sin embargo, debatir al respecto es importante, dado que muchas organizaciones aún no la han incorporado y muchos directivos se preguntan sobre su factibilidad. Entre las principales dudas que hemos observado está la comunicación. *Se pueden diseñar planes de sucesión sin decírselo a los involucrados? Cuáles son las contras de no decirlo? Y, si lo decimos que puede pasar? Las personas designadas para suceder a otras no se sentirán frustradas si luego ésta posibilidad no se concreta?* Estas y otras preguntas similares son las que se formulan los interesados en la temática.⁶

⁵ (Lilian Escorcía- Tabla Características de planes de carrera y planes de sucesión, Julio de 2014)

⁶ (Alles, Martha Alicia Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009)

En cuanto a las preguntas de cómo deben llevarse a cabo los planes de sucesión, es importante destacar que son programas organizacionales, por lo tanto son abiertos y los involucrados deben saberlo. Por otra parte deben estipularse muy claramente las reglas del juego, explicar en qué consisten, que significa estar designado como posible sucesor de otro, y de ser necesario como cada involucrado debe trabajar para achicar las brechas entre sus capacidades y lo requerido por el puesto que en el futuro va a ocupar.

Las organizaciones tienen una visión que desean alcanzar; de cualquier tipo, pero siempre ésta visión está. A partir de ella se diseñan los planes estratégicos, estos planes estratégicos se alcanzan con el aporte de las personas que integran la organización. De allí la importancia que adquieren los modelos de competencias, siempre y cuando estén diseñados de manera estratégica. Por lo tanto los planes de sucesión deben asegurar que todos los individuos designados como posibles sucesores posean las capacidades necesarias para alcanzar la mencionada visión junto con los planes estratégicos.⁷

Para alcanzar los planes estratégicos, los puestos claves juegan un papel protagónico, en el caso de DIALSA S.A el capital intelectual y de relacionamiento obtenido por el gerente comercial actual a lo largo de una experiencia de más de 35 años en el sector de los licores, son factores importantes y decisivos en el desarrollo del negocio y por consiguiente en el logro de la estrategia, éstas razones cobran un valor importante y decisivo a la hora de definir como herramienta el diseñar un plan de sucesión que permita formar a los potenciales sucesores en competencias, conocimientos y experiencia

Estos tres factores mencionados por la autora Martha Alles, **Competencias y/o valores, conocimientos y experiencia**, son las principales características de la metodología a aplicar para elegir a una persona como sucesor.

⁷ (Alles, Martha Alicia Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009)

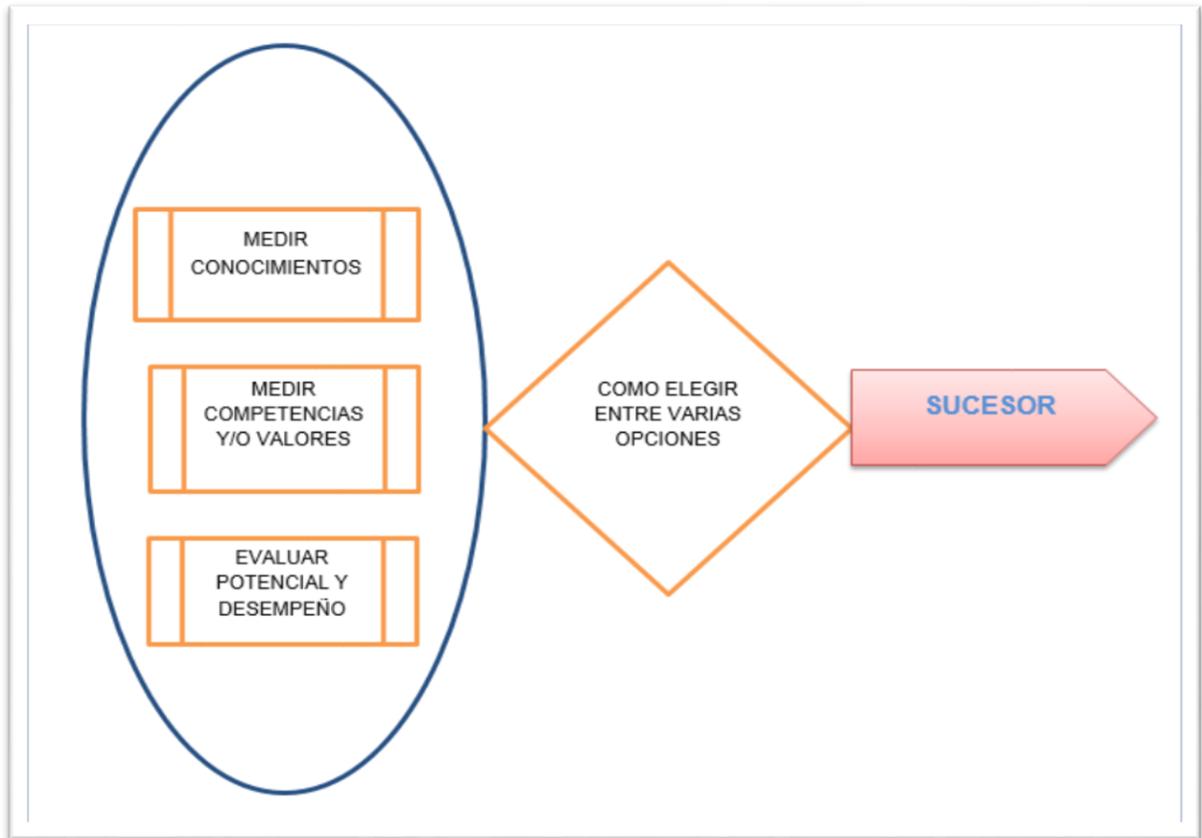


Figura 6 Cómo elegir a una persona como sucesor.⁸

Adicionalmente Una herramienta que nos permite de forma muy acertada y que es aplicada para medir el potencial de un empleado es la matriz de las nueve cajas la cual consiste en analizar dos variables que son: desempeño y potencial basado en unos criterios descritos a continuación:

⁸ (<http://elblogdelmandointermedio.com/tag/matriz-de-las-9-cajas/>, recuperado Julio de 2014)



Figura 7 Matriz de las nueve cajas para la revisión de talento⁹

EXCELENTE POTENCIAL / EXCELENTE DESEMPEÑO (1) futuro líder

En este cuadrante las personas se desarrollan en su cargo actual más rápido de lo esperado, se les asignan tareas adicionales en las que pueda demostrar un nivel alto de compromiso, teniendo éxito en los resultados que presentan. En este caso la persona está preparada para movilizarse a otro cargo y tomar responsabilidades más grandes.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

⁹ (<http://elblogdelmandointermedio.com/tag/matriz-de-las-9-cajas/>, recuperado Julio de 2014)

- Son consistentes llevando a cabo tareas adicionales que les son encomendadas.
- Frecuentemente tienen comportamientos que van en línea con los valores organizacionales.
- Buscan nuevas oportunidades de aprendizaje, desarrollar liderazgo y experiencias que le impliquen un avance.
- Buscan por iniciativa propia solución de problemas y hace recomendaciones para el mejoramiento y excelencia de su área y la organización.
- Demuestran capacidad de análisis.
- Anteponen a sus intereses y logros personales, el interés por el logro de objetivos grupales.

MEDIO POTENCIAL / EXCELENTE DESEMPEÑO (3) Estrella Emergente

Las personas que se encuentran en éste cuadrante realizan su trabajo de forma eficiente, hacen contribuciones de valor, de forma consistente y demostrando competencia, puede estar listo para tomar un nuevo cargo o una mayor responsabilidad en los próximos 12 meses.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- Exceden las expectativas sin embargo su coordinador no ésta muy seguro de su capacidad a la hora de incrementar la complejidad en las tareas que se le deleguen.
- Demuestran capacidad para participar en proyectos adicionales.
- Voluntariamente aceptan nuevas tareas que le impliquen un grado de dificultad más alto.
- Buscan oportunidades para mejorar personal y laboralmente.
- Muestran entendimiento de la misión, visión y valores de la organización a través de sus comportamientos, los práctica y vivencia en sus labores diarias.

BAJO POTENCIAL/EXCELENTE DESEMPEÑO (5) Profesional Experimentado

Desarrollan bien su trabajo, pero necesitan continuamente mejoramiento en las habilidades o competencias, no muestran liderazgo, no demuestran voluntariamente el querer asumir responsabilidades significativas en los próximos 12 meses.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- Desarrollan sus tareas de forma eficiente y en ocasiones excede las expectativas.¹⁰
- Son profesionales con experiencia, que tienen las habilidades y las técnicas pero no tienen el liderazgo para mostrarse.
- Entienden la misión y los valores de la organización y sabe que son importantes, pero es inconsistente al mostrar comportamientos que contribuyan a lograrlos en el día a día.

ALTO POTENCIAL/DESEMPEÑO MEDIO (2) Estrella Emergente

Cumplen con las expectativas, pero no las exceden, tal vez podrían estar listos para asumir otro cargo o alguna responsabilidad de liderazgo en los próximos 12 a 24 meses.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- Constantemente se desempeñan bien.
- Contribuyen y agregan valor al equipo de trabajo.
- Demuestran capacidad de avance.
- Frecuentemente demuestran comportamientos asociados a los valores de la organización.
- Frecuentemente buscan nuevas tareas, proyectos y oportunidades de crecimiento.

MEDIO POTENCIAL/DESEMPEÑO MEDIO (6) Futuro prometedor

Cumplen las expectativas pero no están en la capacidad de avanzar o promoverse, no están listos para desempeñarse en cargos de mayor complejidad en los próximos 12 a 24 meses.

Los comportamientos que caracterizan éstas personas son:

- Son constantes en cumplir las expectativas.
- No demuestran habilidades de relacionamiento.
- Demuestran poco interés en las oportunidades de ascenso.
- Requieren mayor tiempo en el cargo que desempeña actualmente.
- Demuestran comportamientos relacionados con los valores organizaciones.

BAJO POTENCIAL / DESEMPEÑO MEDIO (7) Dilema

Cumplen las expectativas del trabajo que desempeñan pero no están preparados para adquirir más conocimientos, ni ser promovidos en los próximos 12 a 24 meses.

¹⁰ (<http://elblogdelmandointermedio.com/tag/matriz-de-las-9-cajas/>, recuperado Julio de 2014)

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- Cumplen las expectativas, es confiable y constante.
- No tienen la capacidad de asumir cambios no planeados en su rol.
- No es constante evidenciar en sus comportamientos los valores organizacionales.
- No demuestran interés en tomar responsabilidades adicionales o roles de liderazgo.

ALTO POTENCIAL / BAJO DESEMPEÑO (4) Diamante en bruto

No cumplen con las expectativas esperadas en su cargo, éstas personas puede ser más exitosas en su actual trabajo si tienen mayor direccionamiento, pueden ser más efectivas si asumen otro rol más ajustado a sus competencias o habilidades.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- No son consistentes en el cumplimiento de las expectativas.
- Demuestran un entendimiento básico de cómo funciona la organización.
- Buscan oportunidades de mejoramiento.
- Tal vez pueden estar mejor en un nuevo rol o en otra organización.

POTENCIAL MEDIO/ BAJO DESEMPEÑO (8) Dilema

No han estado el tiempo necesario en su cargo para demostrar sus habilidades y competencias técnicas, puede perder el ritmo si le hacen un cambio repentino en su rutina de trabajo.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- Llevan menos de seis meses en esta posición.
- No progresan y no se adapta a los cambios que ha habido dentro de la organización, pero demuestran entendimiento de su área de trabajo.

POTENCIAL BAJO / BALO DESEMPEÑO (9) Bajo desarrollo

No cumplen con las expectativas, tienen mucho por aprender en su cargo actual. Existen dudas sobre su capacidad de desempeño y sobre si poseen las habilidades necesarias para desempeñar el cargo.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- Frecuentemente están por debajo de las expectativas.

- Tienen dificultad en cumplir las tareas asignadas en su rol actual.
- No están en capacidad de tomar responsabilidades adicionales.
- No demuestran en sus comportamientos estar alineado y comprender los valores de la organización.¹¹

MODELO DE APRENDIZAJE 70:20:10

Una vez se tienen los resultados del diagnóstico de competencias, valores, conocimientos, potencial y desempeño de cada uno de los candidatos, se hace necesario elaborar un plan de desarrollo que les permita en un tiempo determinado cerrar las brechas para alcanzar el nivel requerido para el cargo a suceder. Para este caso aplicaremos un modelo de aprendizaje exitoso y probado en varias organizaciones a nivel mundial y es el **modelo de aprendizaje 70:20:10**, se trata de un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por **Michael M. Lombardo** y **Robert W. Eichinger** que, según sus criterios, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones:

- El individuo emplea aproximadamente un **70%** del tiempo en desarrollarse gracias a las experiencias en el trabajo, las tareas y resolución de problemas.
- Alrededor del **20%** del tiempo lo adquiere durante los procesos de observación del entorno y retroalimentación.
- Alrededor de un **10%** de su tiempo de aprendizaje lo emplea en la realización de cursos, educación formal o mediante lectura.

Muchas organizaciones quieren desglosar la estructura de aprendizaje: salón de clases, cursos, aprendizaje on line, pruebas o evaluaciones, lo cual es rígido, poco flexible y resulta costoso.

El modelo 70:20:10, se enfoca básicamente en que las personas aprenden un 70% a través de la experiencia en el trabajo, el 20% a través de otras personas, en el coaching, conversaciones, redes, cadenas y un 10% en el aprendizaje formal donde el cerebro humano no retiene mucho en términos de memoria.

En 1985 en un estudio de Ebbinghaus, la curva de memoria mostró que olvidamos el 50% de lo que nos dicen en una hora, a menos de que lo pongamos en práctica. La razón por la cual el modelo 70:20:10 es puesto en práctica en muchas organizaciones, es porque supera el tradicional modelo de entrenamiento en cuanto a costos.¹²

¹¹ (<http://elblogdelmandointermedio.com/tag/matriz-de-las-9-cajas/>, recuperado Julio de 2014)

¹² (<http://hurukuta.blogspot.com/2011/12/estructura-del-aprendizaje-la-regla.html>, recuperado en Julio de 2014)

Las organizaciones hoy en día esperan que el desarrollo de los empleados vaya al mismo ritmo de la empresa y éste modelo ayuda a que esto suceda. Muchos estudios han demostrado que el aprendizaje es acerca del contexto o circunstancias y si se mantiene a la gente en el flujo del trabajo y se les provee las facilidades y el soporte, el aprendizaje es más efectivo, más rápido y a bajo costo.

70:20:10 requiere implementar las herramientas, la práctica y las técnicas. No se trata simplemente de distribuir información o cursos, los gerentes se deben involucrar en el desarrollo de éste modelo porque la mayor parte del 70:20 en la experiencia de aprendizaje debe ser soportada por los gerentes en el lugar de trabajo, a través de nuevas experiencias, oportunidades en la práctica, exponer los empleados a nuevos roles, nuevas tareas, abrir nuevos canales para el aprendizaje, por ejemplo utilizar tecnología móvil que se está expandiendo rápidamente.

Si una organización está buscando un modelo 70:20:10 debe enfocarse más en el aprendizaje informal no enfocarse en como dirigirlo o manejarlo porque puede equivocarse, sino enfocarse en como facilitar, respaldar, apoyar y en cómo ayudar para que esto se logre. Generalmente cada individuo maneja su forma de aprendizaje pero lo que podemos hacer es proveerle todos los recursos, en el momento indicado y por el canal correcto.¹³

A continuación se da a conocer el perfil actual de cargo de la gerencia comercial nacional de DIALSA y se describen las competencias y niveles requeridos de cada una:

PERFIL ACTUAL DEL CARGO

PERFIL DE CARGO	
➤ DATOS GENERALES	
➤	AREA: PRESIDENCIA
➤	CARGO: GERENTE COMERCIAL NACIONAL
➤	REPORTA A: PRESIDENCIA, JUNTA DIRECTIVA
➤	FECHA: 18 DE JULIO DE 2013
➤	CODIGO: DIS.PC.01

¹³ (<http://creartalento.blogspot.com/2012/09/modelo-de-apredizaje-702010.html>, recuperado Julio de 2014)

FUNCIÓN GENERAL

Definir políticas y objetivos comerciales a nivel nacional generando estrategias que permitan la toma las decisiones para el crecimiento, desarrollo y posicionamiento de la organización, conservando un excelente equipo de trabajo y generando unas buenas utilidades para los socios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1. Liderar y posicionar la organización a nivel nacional e internacional.**
- 2. Realizar negociaciones rentables con nuestros proveedores nacionales e internacionales para generar valor.**
- 3. Proponer negocios, metodologías innovadoras a la organización para su desarrollo.**
- 4. Consecución y desarrollo de nuevos proveedores nacionales e internacionales.**
- 5. Liderar el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, manteniendo a la vanguardia el portafolio de productos de la compañía.**
- 6. Definir y liderar los planes comerciales y de mercadeo para el cumplimiento de presupuestos y posicionamiento de las marcas.**
- 7. Establecer las políticas de precios, condiciones de venta y canales de distribución a nivel nacional.**
- 8. Tener y mantener la necesaria red comercial, reclutando, formando y motivando a sus componentes para que consigan mejores resultados.**
- 9. Diseñar las políticas de la empresa en materia de productos y mercados.**
- 10. Conocer la evolución del mercado y de los productos para aplicar las medidas necesarias adaptándose a las nuevas tendencias.**

- 11.Elaborar el presupuesto nacional de ventas y participar en el presupuesto general.**
- 12.Desarrollar y controlar la ejecución del presupuesto general desde la generación de las ventas hasta utilidad neta.**
- 13.Controlar costos y gastos.**
- 14.Asegurar la rentabilidad de la operación a nivel nacional.**
- 15.Gestionar los inventarios asegurando niveles óptimos y adecuada rotación.**
- 16.Asegurar la debida implementación de las políticas de cartera y gestionar su oportuno recaudo.**
- 17.Trabajar en equipo.**
- 18.Estratégico en toma de decisiones de tipo comercial.**
- 19.Comercial guardando siempre el principio de la rentabilidad y/o de la inversión.**
- 20.Velar por mantener un excelente clima laboral.**
- 21.Tener muy buen conocimiento de las necesidades internas como externas (clientes, proveedores, y trabajadores, consumidor final).**
- 22.Conocer muy bien la organización tanto sus fortalezas como sus amenazas, para acabar con sus debilidades y crecer sus fortalezas.**
- 23.Aportar en el proceso de direccionamiento estratégico de la compañía.**
- 24.Ser proactivo y estar dispuesto permanentemente el cambio.**
- 25.Buscar a todo momento la mayor cantidad de oportunidades posibles.**
- 26.Conocer muy bien su competencia (debilidades y fortalezas) para poder realizar estrategias en una forma organizada.**
- 27.Potencializar los canales actuales y desarrollar canales nuevos.**
- 28.Ser un líder un estratega, un visionario conservando siempre el respeto tanto a los proveedores, a los clientes y a los empleados.**

29. Estar actualizado en todos los campos de orden nacional e internacional.

➤ **PERFIL REQUERIDO**

➤ **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

Educación: Profesional en Ingeniería, ciencias económicas/Administración de Empresas, Mercadeo y ventas especialista en Alta gerencia, mercadeo, Gerencia de proyectos entre otras. Con cursos master del área comercial

Experiencia: Mínimo cinco (5) años ejerciendo el cargo y a ser posible en el sector.

Conocimientos: en visión estratégica y de negociación, técnicas de ventas, comunicación, alto manejo de análisis de información, excelente orientación del cliente interno y externo, y orientación a resultados y a la mejora continua y dominio del idioma inglés.

➤ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

GRADO IDEAL

1. Trabajo en Equipo

Grado A

2. Orientación al Cliente (Interno y Externo)

Grado A

3. Eficiencia y Calidad en el Trabajo

Grado A

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

GRADO IDEAL

1. Orientación al logro de objetivos

Grado A

2. Liderazgo

Grado A

3. Administración

Grado A

4. Iniciativa

Grado A

5. Comunicación

Grado A

6. Desarrollo de personas

Grado A

7. Acción estratégica y Conciencia Global

Grado A

Exigencias mínimas de cargo

Estado Civil: Indiferente

Sexo: Indiferente

Edad: Indiferente.

Ambiente de Trabajo: Bueno.

Riesgo: Prudencia con contrabando.

Esfuerzo: Trabajo 24 horas sacrificios nocturnos y festivos.

Tabla 2 perfil de cargo Gerencia nacional comercial Grupo Distribución

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS

EL GRADO “A”: corresponde a modelo de Rol, el cual significa: Desempeño superior, por encima del desempeño de otras personas. Establece un estándar de excelencia en ésta área de competencia, es visto por los demás como un modelo a seguir.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

TRABAJO EN EQUIPO

Mantiene la actitud de cooperación y colaboración con los demás, forma parte de su grupo con una actitud opuesta a la individual o competitiva. Trabaja en coordinación con los miembros de su equipo y las demás áreas de la organización para el logro de objetivos comunes.

ORIENTACION AL CLIENTE (Interno y Externo)

Conoce, identifica y analiza las necesidades de los clientes, brinda soluciones efectivas y plantea alternativas razonables que satisfagan sus expectativas.

EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL TRABAJO

Realiza su labor en forma ordenada, generando procesos eficientes y efectivos; busca siempre un mejoramiento continuo en su trabajo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

ORIENTACION LA LOGRO DE OBJETIVOS

Alcanza de manera consistente, sostenida y dentro de los estándares de calidad esperada los resultados y/o objetivos de su cargo y de la empresa.

LIDERAZGO

Influye positivamente en los demás, para que se esfuercen en lograr las metas de la empresa, tiene la capacidad para orientar su equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás

ADMINISTRACION

Capacidad para decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse que se hagan. Esta competencia se conforma por: la capacidad de recopilar y analizar información, resolver problemas, Planear, organizar, dirigir y controlar proyectos, gerenciar el tiempo, el presupuesto y las finanzas.

INICIATIVA

Capacidad para actuar de manera creativa y proactivamente, pensando no solo en lo que hay que hacer en el futuro, sino marcando el rumbo mediante acciones concretas

COMUNICACIÓN

Expresa de manera clara precisa y oportuna ideas y conceptos; escucha, comprende y verifica los mensajes que recibe, para asegurar un intercambio efectivo de información.

DESARROLLO DE PERSONAS

Se esfuerza constantemente por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y las de la organización

ACCION ESTRATEGICA Y CONOCIMIENTO GLOBAL

Entiende la misión, visión y valores de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de quienes dirige estén alineadas a estos principios

corporativos. Proyectando la empresa al futuro para asegurar su crecimiento y rentabilidad.

Esta competencia incluye conocimientos, comprensión apertura y sensibilidad cultural para que el proceso de toma de decisiones no genere impactos negativos que afecten el desempeño eficiente de la organización.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio es de tipo descriptivo y participativo, ya que busca identificar los posibles sucesores de la gerencia comercial de DIALSA S.A, No se limitará únicamente a la recolección de datos, se realizará un análisis de las competencias requeridas para éste cargo, identificación de las brechas y diseño el plan de desarrollo requerido para la sucesión.

3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

Se analizaron 3 personas que actualmente ocupan al interior de la organización cargos en el área comercial, quienes poseen las siguientes características:

NOMBRE	CARGO ACTUAL	FECHA INGRESO A LA EMPRESA	EDAD	ESTUDIOS
CANDIDATO A	COORDINADOR COMERCIAL	Marzo 03 de 2008	36	Estudiante octavo semestre de Administración de Empresas- modalidad virtual Politécnico Grancolombiano
CANDIDATO B	COORDINADOR MERCADEO	Diciembre 15 2010	30	Estudiante Octavo Semestre Administración de Empresas Universidad Santo Tomas - Semipresencial
CANDIDATO C	COORDINADOR COMERCIAL	Febrero 12 de 2014	27	Profesional relaciones económicas Internacionales - Universidad Autónoma

Tabla 3. Características generales de los candidatos de la unidad de análisis

3.3. VARIABLES

COMPETENCIAS: Es el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que determinan la forma de actuar de una persona en situaciones concretas de trabajo, son fácilmente demostrables u observables.

CONOCIMIENTOS: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina, son derivados de estudios formales o con otro origen.

EXPERIENCIA: Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva etc...) que permite incorporar nuevos conocimientos o incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

VALORES: Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas

POTENCIAL: Es la capacidad de desarrollar competencias y adquirir conocimientos para desempeñarse en un cargo en el futuro.¹⁴

3.4 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

3.4.1. Fuentes Primarias

Personas: Presidente, Gerente comercial nacional, coordinadora administrativa y candidatos a sucesores de DIALSA S.A.

3.4.2. Fuentes Secundarias

Revisión documental: perfil del cargo, hojas de vida de los aspirantes, anteriores evaluaciones de desempeño. En la parte inicial del proceso se revisaron varios candidatos del área comercial de grupo distribución entre la segunda y tercera línea, de igual forma se tuvo en cuenta su trayectoria comercial evidenciada dentro de la organización y en anteriores experiencias, sus evaluaciones de desempeño anteriores y conceptos en general de sus jefes inmediatos y de la coordinación administrativa.

¹⁴ (Alles, Martha Alicia Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009)

3.4.3 Técnicas de Recolección de Información

3.4.3.1 Entrevista

Entrevista informal al presidente de la organización para indagar sobre hechos y percepciones frente al tema objeto del trabajo.

3.4.3.2 Evaluación 360°

Se realizó una evaluación de 360° a los tres candidatos de la unidad de análisis con el objetivo de medir sus competencias, en éste tipo de evaluación los candidatos realizaron una autoevaluación, también fueron evaluados por su superior, dos pares y 1 colaborador, con el objetivo de medir sus competencias y valores organizacionales para tener un diagnóstico de las brechas existentes entre su nivel actual y el requerido, éste fue uno de los insumos principales para la elaboración del plan de desarrollo individual de cada uno de los candidatos (Anexo A)

La información recolectada en la evaluación 360° se obtuvo a través de la utilización de la herramienta en internet www.suonper.com, es un portal que permite diseñar encuestas de una forma fácil, atractiva y auto gestionable en los siguientes pasos:

1. Crear la encuesta
2. Lanzar la encuesta utilizando el medio más conveniente para llegar a todos los encuestados
3. Captura toda la información de forma precisa y segura

El formato de evaluación se elaboró para éste trabajo teniendo en cuenta la matriz de competencias existente en DIALSA, por parte de la autora de éste trabajo se diseñaron las preguntas y formato para ser aplicado por los candidatos y evaluadores.

El diseño de la encuesta y montaje en la página www.suonper.com se llevó acabo en una semana y los candidatos y evaluadores la aplicaron en un término de 2 semanas.

3.4.3.3 Prueba de conocimientos

Se realizó una prueba técnica para medir los conocimientos básicos (Anexo B) Las preguntas de la prueba técnica fueron diseñadas por la autora de éste trabajo con la colaboración del gerente de Dialsa, se aplicó a los candidatos a través de la herramienta en internet www.testmoz.com con un cuestionario de selección múltiple compuesto por 15 preguntas que permitía una única respuesta en un solo intento, arrojando un resultado en tiempo real y asignando a cada evaluado un porcentaje de calificación por cada pregunta acertada. (Anexo B).

Es importante aclarar que por parte de la autora del trabajo se investigó para la realización de las dos pruebas, las posibles herramientas que facilitarían el procesamiento y análisis de información.

3.4.3.4 Matiz potencial y desarrollo (discusión de grupo)

A través de una discusión grupal entre el gerente actual y la coordinadora administrativa se sacaron conclusiones para ubicar a los candidatos en alguna de las nueve cajas y obtener elementos importantes para elaborar el programa de desarrollo individual. Esto se realizó teniendo en cuenta toda la información recolectada en ésta investigación, análisis de las hojas de vida y evaluaciones de desempeño

3.5 MÉTODOS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El procesamiento y análisis de la información recolectada se realizó a través del informe consolidado arrojado por las herramientas utilizadas en las técnicas de recolección.

La tabulación general y resultados de la evaluación 360° se llevó a cabo en Excel, asignando a cada módulo de competencias y valores un porcentaje de peso frente al total de la prueba. A las competencias organizacionales o corporativas se les dio el peso del 40%, a las competencias específicas del cargo el 40% y a los valores organizacionales el 20% para un total del 100%. Dentro de cada módulo se le asignó a cada pregunta un porcentaje de acuerdo al número de preguntas que conformaban cada competencia.

Las opciones de calificación de la prueba 360° eran:

- Insuficiente: el 10% del puntaje máximo en cada pregunta
- Aceptable: el 20% del puntaje máximo en cada pregunta
- Sobresaliente: el 30% del puntaje máximo en cada pregunta
- Excelente: el 40% del puntaje máximo en cada pregunta

En la prueba técnica se dió a cada una de las 15 preguntas un peso del 6.67%

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. RESULTADOS EVALUACION 360°

En las gráficas que se muestran a continuación se consolida el resultado en porcentaje de las competencias evaluadas en cada uno de los candidatos. Estos resultados incluyen el autodiagnóstico y el consolidado de los evaluadores, frente al modelo de Competencias definido. Con esta primera información se tendrá una mirada general de sus resultados.

NOMBRE	% GENERAL OBTENIDO EN LA PRUEBA
Candidato A	80.38%
Candidato B	78.93%
Candidato C	68.19%

Tabla 4. Porcentaje general resultado evaluación 360°

Se puede evidenciar que el candidato C obtuvo un resultado general en la prueba por debajo del 70% lo cual permitió concluir que no es un candidato potencial a desarrollar para la sucesión debido a que las brechas a cerrar son muy representativas y no alcanzaría en un periodo de 24 meses el nivel óptimo requerido para el cargo.

A continuación se muestra el consolidado de los resultados obtenidos en la evaluación 360° por cada uno de los candidatos mostrando el obtenido en cada competencia y en el consolidado de valores organizacionales Vs el requerido para el cargo:

CONSOLIDADO RESULTADOS EVALUACION 360°			
CANDIDATO A		OBTENIDO	REQUERIDO
1.COMPETENCIAS CORPORATIVAS	TRABAJO EN EQUIPO	85%	100%
	ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)	78%	100%
	EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL TRABAJO	78%	100%
2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO	ORIENTACION AL LOGRO DEL OBJETIVOS	80%	100%
	LIDERAZGO	79%	100%
	ADMINISTRACION	83%	100%
	INICIATIVA	76%	100%
	COMUNICACIÓN	80%	100%
	DESARROLLO DE PERSONAS	81%	100%
	ACCION ESTRATEGICA Y CONOCIMIENTO GLOBAL	77%	100%
3. VALORES	VALORES ORGANIZACIONALES	81%	100%

Tabla 5. Consolidado Resultados Evaluación 360° candidato A

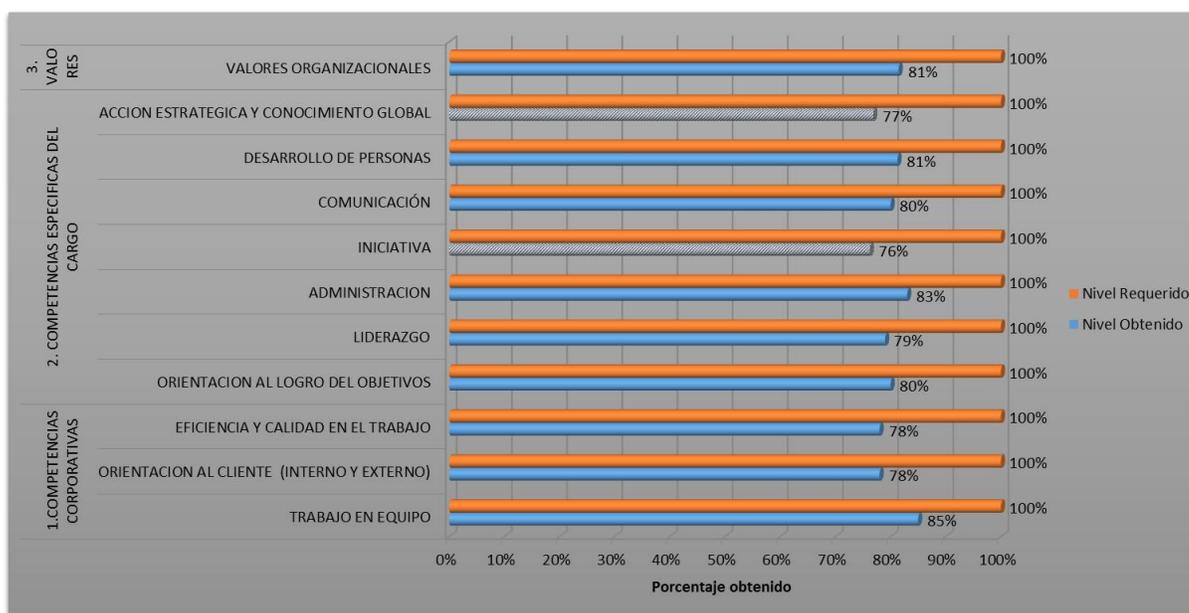


Figura 8. Porcentaje obtenido vs requerido evaluación 360° candidato A

CONSOLIDADO RESULTADOS EVALUACION 360°			
CANDIDATO B		OBTENIDO	REQUERIDO
1. COMPETENCIAS CORPORATIVAS	TRABAJO EN EQUIPO	78%	100%
	ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)	84%	100%
	EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL TRABAJO	77%	100%
2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO	ORIENTACION AL LOGRO DEL OBJETIVOS	78%	100%
	LIDERAZGO	78%	100%
	ADMINISTRACION	77%	100%
	INICIATIVA	79%	100%
	COMUNICACIÓN	77%	100%
	DESARROLLO DE PERSONAS	78%	100%
	ACCION ESTRATEGICA Y CONOCIMIENTO GLOBAL	70%	100%
3. VALORES	VALORES ORGANIZACIONALES	81%	100%

Tabla 6. Consolidado Resultados Evaluación 360° candidato B

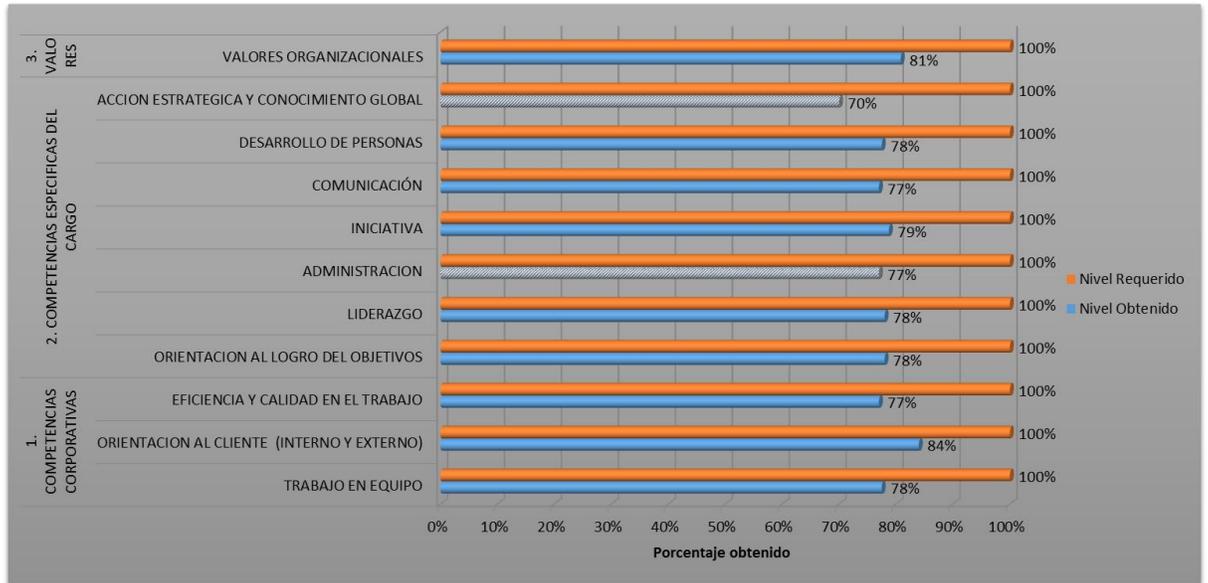


Figura 9. Porcentaje obtenido vs requerido evaluación 360° candidato B

CONSOLIDADO RESULTADOS EVALUACION 360°			
CANDIDATO C		OBTENIDO	REQUERIDO
1. COMPETENCIAS CORPORATIVAS	TRABAJO EN EQUIPO	74%	100%
	ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)	76%	100%
	EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL TRABAJO	72%	100%
2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO	ORIENTACION AL LOGRO DEL OBJETIVOS	68%	100%
	LIDERAZGO	66%	100%
	ADMINISTRACION	66%	100%
	INICIATIVA	53%	100%
	COMUNICACIÓN	62%	100%
	DESARROLLO DE PERSONAS	65%	100%
	ACCION ESTRATEGICA Y CONOCIMIENTO GLOBAL	59%	100%
3. VALORES	VALORES ORGANIZACIONALES	71%	100%

Tabla 7. Consolidado Resultados Evaluación 360° candidato C

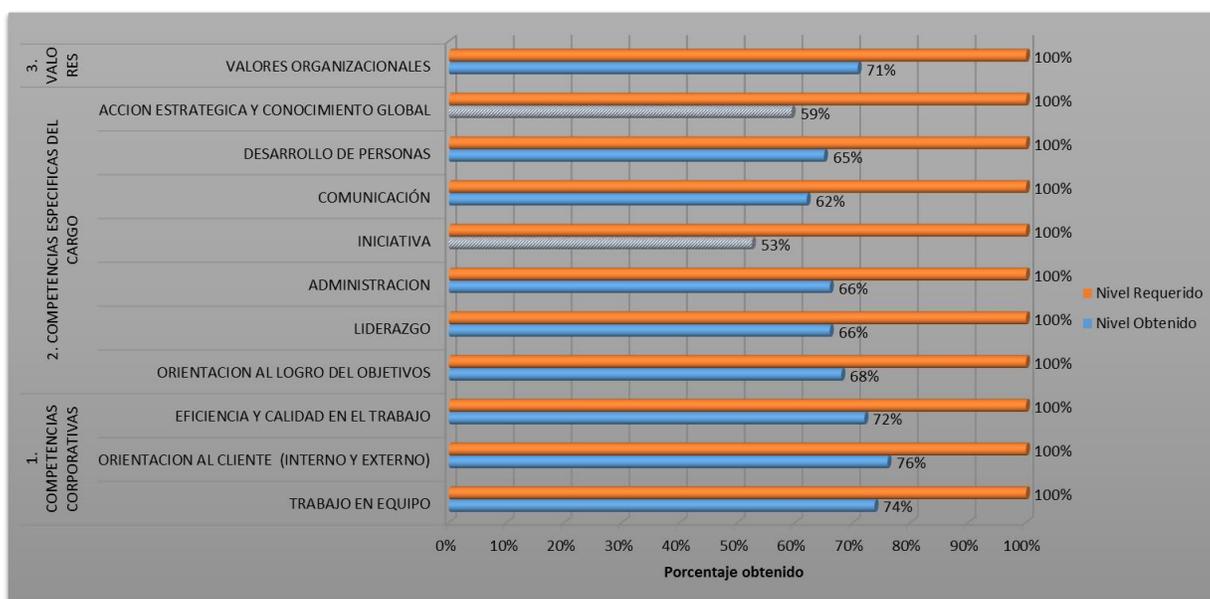


Figura 10. Porcentaje obtenido versus requerido evaluación 360° candidato C

Analizando los resultados obtenidos de acuerdo con las gráficas anteriores se puede concluir:

El candidato A en el 50% de las competencias evaluadas, lo que equivale a 5 de las 10, obtuvo un porcentaje inferior al 80%, para elaborar el programa de desarrollo se eligieron dos competencias con los puntajes más bajos y que a su vez son relevantes para alcanzar los objetivos organizacionales

Las competencias en las que se trabajaron son:

- **Iniciativa:** el puntaje obtenido fue del 77%, por tanto tiene una brecha del 22% para alcanzar el 100% requerido
- **Acción estratégica y conocimiento global:** El puntaje obtenido fue del 77%, por tanto tiene una brecha del 22% para alcanzar el 100% requerido

En valores organizacionales obtuvo una puntuación general del 81%, lo que nos permite concluir que en términos generales se ajusta a los valores organizacionales.

El candidato B, en el 90% de las competencias evaluadas, lo que equivale a 9 de las 10, obtuvo un porcentaje inferior al 80%, para elaborar el programa de desarrollo se eligieron dos competencias con los puntajes más bajos y que a su vez son relevantes para alcanzar los objetivos organizacionales

Las competencias en las que se trabajaron son:

- **Administración:** el puntaje obtenido fue del 77%, por tanto tiene una brecha del 22% para alcanzar el 100% requerido
- **Acción estratégica y conocimiento global:** El puntaje obtenido fue del 70%, por tanto tiene una brecha del 30% para alcanzar el 100% requerido

En valores organizacionales obtuvo una puntuación general del 81%, lo que nos permite concluir que en términos generales se ajusta a los valores organizacionales.

El candidato C, en el 100% de las competencias evaluadas, lo que equivale a 10 de 10, obtuvo un porcentaje inferior al 80%,

En valores organizacionales obtuvo una puntuación general del 71%, lo que permite concluir que en términos generales aún debe trabajar en fortalecer y consolidar con mayor profundidad estos valores, lo cual puede obedecer al tiempo de vinculación con la compañía, el cual actualmente es inferior a un año.

Con base en los resultados obtenidos por el candidato C se concluyó que en la actualidad no es un candidato potencial para sucesor y por tanto no se realizó programa de desarrollo para él.

4.2 RESULTADOS PRUEBA TECNICA

A continuación resumen de los resultados obtenidos por cada uno de los tres candidatos en la prueba técnica:

Los tres candidatos obtuvieron un resultado en la prueba que supera el 85%, con los siguientes resultados:

NOMBRE	CALIFICACIÓN
Candidato A	87%
Candidato B	100%
Candidato C	87%

Tabla 8. Resultado general prueba técnica

Estos resultados permitieron concluir que los candidatos poseen los conocimientos técnicos afianzados para el cargo a suceder.

4.3. UBICACIÓN EN LA MATRIZ DE LAS NUEVE CAJAS



Figura 11. Ubicación candidatos matriz nueve cajas.

En la discusión grupal realizada con el Gerente comercial actual y la coordinadora administrativa se concluye que los candidatos están ubicados en las siguientes cajas:

El candidato A, se ubica en la **caja No. 3** como **estrella emergente**, donde vemos un excelente desempeño y un potencial medio, donde las personas que se encuentran en éste cuadrante realizan su trabajo de forma eficiente, hacen contribuciones de valor, de forma consistente y demostrando competencia, puede estar listo para tomar un nuevo cargo o una mayor responsabilidad en los próximos 12 meses.

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- Exceden las expectativas sin embargo su coordinador no ésta muy seguro de su capacidad a la hora de incrementar la complejidad en las tareas que se le deleguen.
- Demuestran capacidad para participar en proyectos adicionales.
- Voluntariamente aceptan nuevas tareas que le impliquen un grado de dificultad más alto.
- Buscan oportunidades para mejorar personal y laboralmente.
- Muestran entendimiento de las misión, visión y valores de la organización a través de sus comportamientos , los practica y vivencia en sus labores diarias

El candidato B, se ubica en la **caja No.2** como **estrella emergente**, con un alto potencial y un desempeño medio; Cumple con las expectativas, pero no las excede. Tal vez podría estar listo para asumir otro cargo alguna responsabilidad de liderazgo en los próximos 12 a 24 meses

Los comportamientos que caracterizan estas personas son:

- constantemente se desempeñan bien.
- contribuyen y agregan valor al equipo de trabajo.
- Demuestran capacidad de avance.
- Frecuentemente demuestran comportamientos asociados a los valores de la organización.
- Frecuentemente buscan nuevas tareas, proyectos y oportunidades de crecimiento.

El candidato C: se ubica en la **caja No.7 como Dilema**, con un desempeño medio pero bajo potencial. Cumple las expectativas del trabajo que desempeña pero no está preparado para adquirir más conocimientos, ni ser promovido en los próximos 12 a 24 meses

- Cumple las expectativas, es confiable y constante
- No tiene la capacidad de asumir cambios no planeados en su rol

- No es constante en sus comportamientos evidenciar los valores organizacionales.
- No demuestra interés en tomar responsabilidades adicionales o roles de liderazgo

4.4 PROGRAMAS DE DESARROLLO:

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA EL PLAN DE SUCESIÓN DE LA GERENCIA NACIONAL COMERCIAL DE DIALSA S.A							
CANDIDATO A		ACTIVIDADES A REALIZAR EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES SEGÚN MODELO LOMINGER					
COMPETENCIA A DESARROLLAR	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	70% (EXPERIENCIA)	PERIODICIDAD Y SEGUIMIENTO	20% (RETROALIMENTACION/ COACHING)	PERIODICIDAD Y SEGUIMIENTO	10% (EDUCACION FORMAL, LECTURAS, CURSOS)	PERIODICIDAD Y SEGUIMIENTO
ACCION ESTRATEGICA Y CONCIENCIA GLOBAL	Entiende la misión, visión y valores de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de quienes dirige estén alineadas a estos principios corporativos. Proyectando la empresa al futuro para asegurar su crecimiento y rentabilidad. Esta competencia incluye conocimientos, comprensión apertura y sensibilidad cultural para que el proceso de toma de decisiones no genere impactos negativos que afecten el desempeño eficiente de la organización.	Ser representante de la empresa en las reuniones de la gobernación y la secretaría de hacienda de Risaralda para informarse de todo lo relacionado con las políticas de monopolio y definición de las cantidades mínimas de introducción para firmar el contrato con el departamento. Levantará una acta en cada sesión	Mensualmente, hasta el cierre del año fiscal 2015 ,(30 de junio de 2015). Se hará seguimiento por parte del área de gestión humana y el jefe inmediato para verificar avances.	posterior a las reuniones en la gobernación y secretaria de hacienda, organizar sesiones de retroalimentación y asesoría con la gerencia actual para extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas a aplicar.	Mensualmente, se dejará constancia de la retroalimentación al cual le hará seguimiento gestión humana para revisión de avances y aprendizaje hasta el cierre del próximo año fiscal (junio 30 de 2015)	Culminar carrera profesional en administración de empresas.	actualmente está cursando octavo semestre , se proyecta finalizar Diciembre de 2015. Se hará seguimiento por parte de su jefe inmediato y del área de gestión humana a la culminación de cada uno de los semestres
INICIATIVA	Capacidad para actuar de manera creativa y proactivamente, pensando no solo en lo que hay que hacer en el futuro, sino marcando el rumbo mediante acciones concretas.	Ser el responsable del manejo autónomo del presupuesto de compras y control de las inversiones para la regional del eje cafetero	Mensualmente, hasta el cierre del año fiscal 2015 ,(30 de junio de 2015). Se hará seguimiento por parte del área de gestión humana y el jefe inmediato para verificar avances.	Revision y retroalimentación sesiones formales con la gerencia para aprobación final. Se hará seguimiento por parte del área de gestión humana y el jefe inmediato para verificar avances.	Mensualmente, se dejará constancia de la revisión y ppto definitivo aprobado por la gerencia. Gestión humana y el jefe inmediato harán una revisión bimensual para seguimiento y verificar avances	Culminar carrera profesional en administración de empresas.	actualmente está cursando octavo semestre , se proyecta finalizar Diciembre de 2015. Se hará seguimiento por parte de su jefe inmediato y del área de gestión humana a la culminación de cada uno de los semestres

Tabla 9. Programa de desarrollo candidato A

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA EL PLAN DE SUCESIÓN DE LA GERENCIA NACIONAL COMERCIAL DE DIALSA S.A							
CANDIDATO B		ACTIVIDADES A REALIZAR EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES SEGÚN MODELO LOMINGER					
COMPETENCIA A DESARROLLAR	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	70% (EXPERIENCIA)	PERIODICIDAD Y SEGUIMIENTO	20% (RETROALIMENTACION/ COACHING)	PERIODICIDAD Y SEGUIMIENTO	10% (EDUCACION FORMAL, LECTURAS, CURSOS)	PERIODICIDAD Y SEGUIMIENTO
ACCION ESTRATEGICA Y CONCIENCIA GLOBAL	Entiende la misión, visión y valores de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de quienes dirige estén alineadas a estos principios corporativos. Proyectando la empresa al futuro para asegurar su crecimiento y rentabilidad. Esta competencia incluye conocimientos, comprensión apertura y sensibilidad cultural para que el proceso de toma de decisiones no genere impactos negativos que afecten el desempeño eficiente de la organización.	Asumir rol temporal solicitado por DIAGEO para el cargo Gerente de desarrollo de ventas (anexo C) el cual incluye tres propósitos principales: Este rol está enfocado en tres aspectos básicos que son: • Desarrollo de competencias de ventas • Desarrollo de los distribuidores bajo la plataforma de PFG (Plataforma para el crecimiento). • Desarrollo de Estándares de clase mundial en Ventas SOE (estandar de excelencia)	el rol se asumirá por un periodo de 4 meses desde el 15 de septiembre de 2014 hasta el 15 de enero de 2014 , gestión humana acompañara estas reuniones como seguimiento y para verificar avances	Reunión con la gerencia de Diageo y la Gerencia de Dialsa al inicio del programa para definir expectativas y para evaluar logros alcanzados y oportunidades de mejora	Al inicio del programa primera reunión (sep 15 2014) y reunión de seguimiento a los dos meses (dic 15 2014), en la cual también participará gestión humana para verificar avances	1. Culminar carrera profesional en administración de empresas. Continuar formación de inglés 2. Continuar formación de inglés	Actualmente está cursando octavo semestre , se proyecta finalizar Diciembre de 2015. Se hará seguimiento por parte de su jefe inmediato y del área de gestión humana a la culminación de cada uno de los semestres y ciclos
ADMINISTRACION	Capacidad para decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse que se hagan. Esta competencia se conforma por: la capacidad de recopilar y analizar información, resolver problemas, Planear, organizar, dirigir y controlar proyectos, gerenciar el tiempo, el presupuesto y las finanzas.	Asumir rol temporal solicitado por DIAGEO para el cargo Gerente de desarrollo de ventas (anexo C) el cual incluye tres propósitos principales: Este rol está enfocado en tres aspectos básicos que son: • Desarrollo de competencias de ventas • Desarrollo de los distribuidores bajo la plataforma de PFG (Plataforma para el crecimiento)	el rol se asumirá por un periodo de 4 meses desde el 15 de septiembre de 2014 hasta el 15 de enero de 2014 , gestión humana acompañara estas reuniones como seguimiento y para verificar avances	Reunión con la gerencia de Diageo y la Gerencia de Dialsa al inicio del programa para definir expectativas y para evaluar logros alcanzados y oportunidades de mejora	Al inicio del programa primera reunión (sep 15 2014) y reunión de seguimiento a los dos meses (dic 15 2014), en la cual también participará gestión humana para verificar avances	1. Culminar carrera profesional en administración de empresas. Continuar formación de inglés 2. Continuar formación de inglés	Actualmente está cursando octavo semestre , se proyecta finalizar Diciembre de 2015. Se hará seguimiento por parte de su jefe inmediato y del área de gestión humana a la culminación de cada uno de los semestres y ciclos

Tabla 10. Programa de desarrollo candidato B

5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez revisada la literatura relacionada con el tema objeto de la investigación, y aplicada la metodología elegida se tienen las siguientes conclusiones:

- Es necesario y prioritario que en DIALSA y las demás empresas del grupo distribución establezcan un plan de sucesión para los cargos claves a nivel del área comercial principalmente, lo cual garantizará tener el talento idóneo para dar continuidad al negocio.
- Existen al interior de la organización talentos no identificados que pueden ser potenciales sucesores de los cargos claves.
- Es importante que la organización retome, actualice y mantenga la ejecución de evaluaciones de desempeño y seguimientos a éstas, los cuales aportan criterios para la revisión de talento.
- De los candidatos evaluados se concluye que solo dos de ellos son aptos en éste momento para participar en el programa de desarrollo establecido para la sucesión de la gerencia nacional comercial de DIALSA S.A, ellos son candidato A y candidato B
- El candidato C no alcanzó el puntaje mínimo requerido para aplicar al programa de desarrollo, su calificación general en la evaluación 360° fue inferior al 70%.
- Los tres candidatos evaluados obtuvieron un puntaje superior al 85% en la prueba técnica lo que permite concluir que los conocimientos básicos que midió la prueba están afianzados.
- Basados en el modelo de aprendizaje 70:20:10, en el cual se basó el programa de desarrollo de éste trabajo, se hace necesario que la compañía cree espacios en los cuales las personas talentosas puedan asumir nuevos roles, encargarse de nuevos proyectos que les permitan afianzar su experiencia y conocimiento.
- Es importante crear programas de retención de talento para aquellas personas que están participando en el programa de desarrollo para el plan de sucesión de la gerencia comercial nacional de Dialsa.
- La competencia que requiere mayor nivel de fortalecimiento y donde se encuentran las brechas más grandes, es la de ACCION ESTRATEGICA Y CONCIENCIA GLOBAL, por tanto el plan de desarrollo de los candidatos A y B,

están enfocados en ésta. Este resultado nos ratifica en gran parte la percepción que tiene el Sr. Presidente de la organización cuando afirma que en la actualidad no ve al interior de la empresa personas que puedan suceder la gerencia comercial nacional de DIALSA S.A, debido a que hace falta visionarios.

- Dentro de la discusión de grupo no fue posible contar con la presencia de la coordinación nacional e gestión humana, sin embargo el análisis fue exitoso ya que se contó con toda la colaboración del actual ocupante del cargo, quien a su vez es el jefe directo de dos de los evaluados.
- Se recomienda para el caso del candidato B buscar un siguiente rol después de su asignación temporal en DIAGEO, para poder dar continuidad a su plan de desarrollo dentro de la compañía.

Una de las limitantes para la aplicabilidad de éste trabajo, es la incipiente experiencia y trayectoria de la organización en el manejo de éstos temas, ya que la evolución del área de gestión humana es de tan solo 10 años y se han venido implementando poco a poco desde los procesos más básicos de las diferentes vertientes de un área de talento humano que hasta hace una década no existían. Es también una limitante que la alta dirección no esté completamente convencida de la importancia de la creación de éste tipo de planes para lograr desarrollo de talento como una herramienta fundamental para contar con las personas idóneas para dar continuidad al negocio.

Igualmente por limitantes de tiempo y cercanía no fue posible contar con la participación de la coordinación nacional de gestión humana, la presidencia y la Gerencia administrativa en el desarrollo del proyecto, y para su aplicabilidad puede presentarse la misma situación.

6. BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009. *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica, 2009.
- Calderón Hernández, Gegorio; Naranjo Valencia, Julia Clemencia; Alvarez Giraldo, Claudia Milena, 2010. *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Luna libros, 2010.
- Escorcia, Diana. «Traducción videos del modelo de aprendizaje 702010 Nine Box Libro FYI.» Bogota, Agosto de 2014.
- Hernandez, S. R. y Otros. «Capitulo 4 y Capitulo 5.» Hernandez, S. R. y Otros. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, 2010.
- Hernández, Gregorio Calderón, Julia Naranjo valencia y Claudia Milena Alvarez. *GESTION HUMANA EN COLOMBIA:ROLES,PRACTICAS, RETOS Y LIMITACIONES*. Bogotá: Luna Libros, 2010.
- <http://astirh.blogspot.com/>. <http://astirh.blogspot.com/>. s.f. <<http://astirh.blogspot.com/>>, recuperado Julio de 2014.
- <http://creartalento.blogspot.com/2012/09/modelo-de-apredizaje-702010.html>, recuperado Julio de 2014. s.f.
- <http://elblogdelmandointermedio.com/tag/matriz-de-las-9-cajas/>, recuperado Julio de 2014. <http://elblogdelmandointermedio.com/tag/matriz-de-las-9-cajas/>. s.f. <<http://elblogdelmandointermedio.com/tag/matriz-de-las-9-cajas/>>.
- <http://hurukuta.blogspot.com/2011/12/estructura-del-aprendizaje-la-regla.html>, recuperado en Julio de 2014. <http://hurukuta.blogspot.com/2011/12/estructura-del-aprendizaje-la-regla.html>. s.f. <<http://hurukuta.blogspot.com/2011/12/estructura-del-aprendizaje-la-regla.html>>.
- Lilian Escorcia- Tabla Características de planes de carrera y planes de sucesión, Julio de 2014. *Tabla Características de planes de carrera y planes de sucesión*. 2014.
- Lombardo, Michael M. *FYI: For Your Improvement, A Guide for Development and Coaching (4th edition)*. Lominger Ltd Inc, 2004.
- Otros, Nohora Joya Ramirez y. *Guía para la elaboración de trabajos escritos*. Bogota: ICONTEC, 2014.
- Socorro, Dr. Félix - <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>, recuperado Julio 2014. <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>. s.f. <<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>>.

7. ANEXOS

ANEXO A. MODELO EVALUACION 360°



suonper . best survey on li x

← → ↻ <https://www.suonper.com/survey/beginPersonalSurvey> 🔍 ☆ 🌐 ☰

Ingresa los datos requeridos

EVALUADORES

EVALUADOS

Cual es su nombre

Nombre de los evaluados

ANTERIOR

SALIR

SIGUIENTE

La encuesta es totalmente anónima y garantizamos la confidencialidad de la información.

2013 © suonper . All rights reserved.

01 COMPETENCIAS CORPORATIVAS

1. TRABAJO EN EQUIPO



a. Valora y promueve el trabajo en equipo

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Aprovecha las ventajas y beneficios del trabajo en equipo para la consecución de objetivos

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

c. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

d. Cumple con los compromisos adquiridos con los demás miembros del equipo

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR

SALIR

SIGUIENTE

02 COMPETENCIAS CORPORATIVAS

2. ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)



- a. Conoce e identifica las necesidades de los clientes
- b. Establece relaciones sólidas y largo plazo con los clientes
- c. Porpone y se compromete con acciones para lograr la satisfacción constante de los clientes
- d. Trata de forma amable y respetuosa a los clientes
- e. Esta dispuesto a escuchar, orientar y revolver las inquietudes de los clientes

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

04 COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO

1. ORIENTACION AL LOGRO DEL OBJETIVOS



a. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y exigentes

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Sabe cuales son los objetivos esperados de su puesto y de la organización

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

c. Alcanza de manera consistente, sostenida y dentro de los estándares de calidad los objetivos de su cargo y de la organización

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

d. Utiliza indicadores de gestión para medir y compara los resultados obtenidos

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

e. Ejecuta las actividades a su cargo de acuerdo con lo planeado y en el tiempo establecido

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

2013 © suonper . All rights reserved.

05 COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO

2. LIDERAZGO



a. Genera en el grupo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con el equipo y la compañía

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Asegura que los colaboradores se identifiquen y participen en la misión, objetivos, cultura y política de la organización

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

c. Retroalimenta de forma oportuna y neutral (efectivamente) el comportamiento de sus colaboradores, para asegurar el logro de los resultados

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

d. Mantiene actualizado a su grupo sobre los cambios del negocio, planes y novedades de la compañía

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

e. Implica el deseo de guiar e influir positivamente en los demás

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR

SALIR

SIGUIENTE

06 COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO

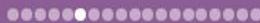
3. ADMINISTRACION



- a. Define planes y objetivos medibles y alcanzables
- b. Planea y tiene claro el presupuesto de ventas y cartera de su equipo y lo controla su ejecución
- c. Hace seguimiento a las tareas propias y delegadas
- d. Administra los recursos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales
- e. Administra el tiempo de forma eficiente

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... SOBRESALIENT...



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

07 COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO

4. INICIATIVA



a. Presenta propuestas y cambios que producen una transformación importante para el área de trabajo y optimiza los resultados de la empresa.

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieran visión de futuro y diseña estrategias innovadoras para resolverlos.

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

c. Crea e identifica oportunidades de mejora para su área y para el negocio en general.

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

d. Promueva la creatividad y la innovación en los demás miembros de la organización

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

08 COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO

5. COMUNICACIÓN



a. Informa oportunamente a su público objetivo los temas organizacionales

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Se expresa en forma clara y coherente y verifica que su mensaje haya sido comprendido efectivamente

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

c. Escucha activamente, de manera respetuosa y está abierto a la retroalimentación y a recibir la crítica

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

d. Efectúa presentaciones en público claras, dinámicas y amenas; hace uso adecuado de las herramientas de comunicación existente en la empresa

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

e. Comprende lee y habla ingles como segundo idioma

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR

SALIR

SIGUIENTE

10 COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO

7. ACCION ESTRATEGICA Y CONOCIMIENTO GLOBAL



- a. Conoce y entiende la misión, visión y valores de la organización
- b. Conoce y practica el estilo gerencial de la organización
- c. Conoce y promulga con su equipo los pilares del direccionamiento estratégico de la organización
- d. Conoce el sector en el que trabaja y hace seguimiento a los cambios en la industria, identificando oportunidades y amenazas significativas
- e. Mantiene conocimientos sobre los competidores y diferentes grupos de interés de la organización

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------

INSUFICIENTE ...	ACEPTABLE (AL...	SOBRESALIENT...	EXCELENTE (AL...
------------------	------------------	-----------------	------------------



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

11 COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO

7. ACCION ESTRATEGICA Y CONOCIMIENTO GLOBAL



f. Estable prioridades y toma decisiones que estén en congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la organización

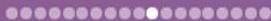
INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

g. Propone nuevas estrategias, métodos y modelos que impacten positivamente el negocio

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

h. Se informa sobre las tendencias y sucesos políticos, sociales, tecnológicos y económicos que suceden en el mundo y que pueden impactar el negocio

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



12 VALORES ORGANIZACIONALES

1. INTEGRIDAD



a. Las relaciones con todos los grupos de interés están basadas en el transparencia, honradez y responsabilidad

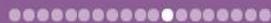
INSUFICIENTE ... ACCEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Cumple sus obligaciones con la empresa, el estado y con el personal dentro de los marcos legales establecidos

INSUFICIENTE ... ACCEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

c. Obra con lealtad y buena fe en las relaciones comerciales

INSUFICIENTE ... ACCEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR

SALIR

SIGUIENTE

13 VALORES ORGANIZACIONALES

2. RESPETO



a. Respeta y aprecia las creencias, sentimientos e ideas de las personas

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Practica una actividad comercial seria, orientada al consumidor y basada en la sana competencia, Respeta los acuerdos realizados en su contexto generando relaciones basadas en la confianza

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



14 VALORES ORGANIZACIONALES

3. CALIDAD

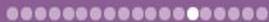


a. Mantiene estándares de calidad en los procesos en los que interviene

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Esta comprometido con la calidad en el servicio y en el soporte que brinda a los clientes

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

15 VALORES ORGANIZACIONALES

4. INNOVACION



a. Contempla y explora nuevas metodologías de trabajo y oportunidades en el mercado

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Aprovecha la tecnología y la información

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

c. Busca nuevos desafíos que le permitan estar a la vanguardia

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR

SALIR

SIGUIENTE

16 VALORES ORGANIZACIONALES

5. RENTABILIDAD



- a. Busca la creación de valor como resultado de sus actividades
- b. Tiene conciencia sobre el manejo de gastos y costos de la organización

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

17 VALORES ORGANIZACIONALES

6. SERVICIO



a. Esta comprometido con las necesidades y expectativas de los clientes, desarrolla y aplica propuestas de valor encaminadas a incrementar los niveles de satisfacción de los clientes

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Valora el servicio como un instrumento para el logro de los objetivos organizacionales y para gozar de credibilidad y prestigio ante los clientes

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANTERIOR < SALIR > SIGUIENTE

19 VALORES ORGANIZACIONALES

8. DESARROLLO HUMANO

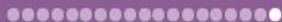


a. Reconoce a las personas como el factor clave de éxito mas importante de una organización.

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...

b. Ejerce una acción permanente y enriquecedora para el desarrollo profesional y personal e la gente

INSUFICIENTE ... ACEPTABLE (AL... SOBRESALIENT... EXCELENTE (AL...



ANEXO B

FORMATO PRUEBA TECNICA PLAN DE SUCESION GERENCIA COMERCIAL DIALSA

The screenshot shows the Testmoz Test Generator interface. At the top, the logo "Testmoz Test Generator" is displayed in orange and black. Below the logo is a dark blue navigation bar with white text for "Home", "Settings", "Questions", "Publish", "Reports", and "Logout". The main content area is white and contains the following elements:

- Question 1 of 15** (left) and **Previous Next** (right) in blue text.
- A text box containing the question: "1. Cuáles son los elementos que hacen parte de una visita de contacto de entrenamiento:".
- Type**: A dropdown menu set to "Multiple choice".
- Points**: A text input field containing the number "1".
- Enter the answer choices, and mark which answer is correct**: A list of four options, each with a radio button and a delete icon (two diagonal slashes):
 - a. Archivo de contactos.
 - b. Clientes sin activar.
 - c. Diferencia entre plan y logros en el reporte diario.
 - d. Todas las anteriores (selected).
- Add / Remove answer choice**: A blue link below the list.
- Shuffle answers**: A checkbox that is unchecked, with the text "Uncheck if you have an 'all of the above' answer" below it.
- Three buttons at the bottom: "Save", "Save and Add New Question", and "Cancel".

Question 2 of 15

[Previous](#) [Next](#)

2. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto operativo:

Type

Points

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. a. Sales drivers, análisis de índices de gestión, pedidos
- b. Activación de promociones, desempeños de marca y
- c. Sales drivers, análisis de índices de gestión, pedidos
- d. Sales drivers y activación de promociones

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Question 3 of 15

[Previous](#) [Next](#)

3. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto de auditoria:

Type

Points

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Cumpleaños del administrador del sitio
- b. Revisión de rutas, verificar todas las cuentas por
- c. Día de entrega y revisión de rutas
- d. Día de entrega, revisión de rutas, pedidos realizados

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Question 4 of 15

[Previous](#) [Next](#)

4. Planificar, organizar, dirigir , ejecutar y retroalimentar constantemente son actividades que hacen parte del proceso de:

Type

Points

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Vender.
- b. Supervisar efectivamente.
- c. Conducir.
- d. Análisis de precios.

[Add / Remove answer choice](#)

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Testmoz

Test Generator

[Home](#)[Settings](#)[Questions](#)[Publish](#)[Reports](#)[Logout](#)

Question 5 of 15

[Previous](#) [Next](#)

5. La segmentación de clientes establecida para el On trade es :

Type

Multiple choice ▼

Points

1

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Club cash & carry, licobar especializado, bar
- b. Pub standard, juego comercial, casino motel,
- c. Compartir con amigos, quiero lucirme, algo relajado,
- d. Ninguna de las anteriores

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Save

Save and Add New Question

Cancel

Question 6 of 15

[Previous](#) [Next](#)

6. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría scotch estándar y premium

Type

Multiple choice ▼

Points

1

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Smice, baileys ,black & White, Johnnie Walker red
- b. Buchanans 12 y master, black & White, high supreme
- c. Ciroc, Johnnie Walker red label y old parr 12
- d . Buchanans 12 y master, black & White, Johnnie Walker

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Save

Save and Add New Question

Cancel

Question 7 of 15

[Previous](#) [Next](#)

7. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría de non scotch reserve:

Type

Points

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Tequila don julio, ron Zacapa, ketelone,ciroc,
- b. Tanqueray ten , gordons, cuervo, Don julio, smirnoff y
- c. Ketelone, sello azul, tanqueray jean,ciroc y Zacapa
- d. Todas las anteriores

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Testmoz

Test Generator

[Home](#)[Settings](#)[Questions](#)[Publish](#)[Reports](#)[Logout](#)

Question 8 of 15

[Previous](#) [Next](#)

8. El portafolio de Dialsa está dividido en las categorías de

Type

Points

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Cremas nacionales, whisky premium, whisky standard,
- b. Vinos, ron importado, Ginebra, RTD, crema irlandesa,
- c. Aguardiente antioqueño, ron caldas, aperitivo
- d. Todas las anteriores

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Question 9 of 15

[Previous](#) [Next](#)

9. Cuáles de esta siglas o palabras hacen parte del vocabulario comercial de Dialsa/ Diageo

Type

Multiple choice ▼

Points

1

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. AOP, brief, YTD, P&L, SOM, SOV, EU, game, DWS, PFG,
- b. AOP, brief, YTD, P&L, SOM, game, FAO, OVNI
- c. SOV, EU, game, DWS, PFG, FAC, OEA, ALADI, FEDI
- d. JUBP, P&L, SOM, SOV, EU, game, FAO, QPIS

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Save

Save and Add New Question

Cancel

Question 10 of 15[Previous](#) [Next](#)

10. Las cinco plataformas que conforman el PEG son:

Type**Points****Enter the answer choices, and mark which answer is correct**

- a. Ejecución, administración del desempeño, llamada
- b. Medir y evaluar, entendiendo la oportunidad
- c. Administración del desempeño, medir y evaluar,
- d. Colaboración con el cliente, recompensa y

[Add / Remove](#) answer choice

 Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Question 11 of 15

[Previous](#) [Next](#)

11. Los estándares customer marketing y estructura de la fuerza de ventas , pertenecen a la plataforma:

Type

Points

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Seguridad y salud
- b. Desarrollo de la estrategia y ejecución del plan
- c. Creación de valor y colaboración en la cadena de
- d. Entendimiento del comprador

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Testmoz

Test Generator

[Home](#)[Settings](#)[Questions](#)[Publish](#)[Reports](#)[Logout](#)

Question 12 of 15

[Previous](#) [Next](#)

12. El margen de rentabilidad bruto que se maneja en DIALSA es:

Type

Multiple choice ▾

Points

1

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. 15,6%
- b. 12,9%
- c. 11,2%
- d. 14,8%

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Save

Save and Add New Question

Cancel

Question 13 of 15

[Previous](#) [Next](#)

13. Cuál es la entidad que agremia las empresas importadoras de licores en el país:

Type

Multiple choice ▼

Points

1

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. ASOBARES
- b. PROEXPORT
- c. ACODIL
- d. ACIL

[Add / Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Save

Save and Add New Question

Cancel

Question 14 of 15[Previous](#) [Next](#)

14. Las siguientes áreas hacen parte de la elaboración del One plan
(trade strategy)

Type

Multiple choice ▾

Points

1

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Ventas, Compras, finanzas, marketing y logística //
- b. Ventas, compras, facturación, logística y marketing //
- c. Compras, finanzas, revisoría fiscal, logística y ventas //
- d. Ventas, gestión humana, compras, logística y marketing //

[Add / Remove](#) answer choice **Shuffle answers**

Uncheck if you have an "all of the above" answer

Question 15 of 15

[Previous](#) [Next](#)

15. Cuáles de las siguientes compañías importadoras y comercializadoras de vinos y licores hacen parte de la competencia directa de DIALSA

Type

Points

Enter the answer choices, and mark which answer is correct

- a. Sabajón apolo y casa del Rhin
- b. Global wine y dicermex
- c. Casa domecq y ventas y marcas
- d. Prorivinos y colimpel
- e. B y C son correctas

[Add](#) / [Remove](#) answer choice

Shuffle answers

Uncheck if you have an "all of the above" answer

RESULTADOS PRUEBA TECNICA DE CANDIDATO A

PRUEBA TÉCNICA DIALSA

CANDIDATO A

GRACIAS POR PARTICIPAR EN LA PRUEBA TECNICA PLAN DE SUCESION GERENCIA COMERCIAL DIALSA

Your score: 87% (13 points out of 15)

Question #1 (1 point)

1. Cuáles son los elementos que hacen parte de una visita de contacto de entrenamiento:

Your answer:

d. Todas las anteriores  **Correct**

Question #2 (1 point)

2. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto operativo:

Your answer:

c. Sales drivers, análisis de índices de gestión, pedidos rechazados, activación promociones, desempeños de marca y cuentas por cobrar.  **Correct**

Question #3 (1 point)

3. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto de auditoria:

Your answer:

b. Revisión de rutas, verificar todas las cuentas por cobrar, secuencia de la ruta diaria del día anterior (tres primeros y tres últimos), pedidos realizados dos días antes de la auditoría.  **Correct**

Question #4 (1 point)

4. Planificar, organizar, dirigir , ejecutar y retroalimentar constantemente son actividades que hacen parte del proceso de:

Your answer:

b. Supervisar efectivamente.  **Correct**

Question #5 (1 point)

5. La segmentación de clientes establecida para el On trade es :

Your answer:

d. Ninguna de las anteriores  **Incorrect**

Question #6 (1 point)

6. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría scotch estándar y premium

Your answer:

d . Buchanans 12 y master, black & White, Johnnie Walker red label y old parr 12
 **Correct**

Question #7 (1 point)

7. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría de non scotch reserve:

Your answer:

a. Tequila don julio, ron Zacapa, ketelone,ciroc, tanqueray ten.  **Correct**

Question #8 (1 point)

8. El portafolio de Dialsa está dividido en las categorías de

Your answer:

b. Vinos, ron importado, Ginebra, RTD, crema irlandesa, whisky standard, whisky super premium , whisky premium, tequila, vodka importado ✓ **Correct**

Question #9 (1 point)

9. Cuáles de esta siglas o palabras hacen parte del vocabulario comercial de Dialsa/ Diageo

Your answer:

a. AOP, brief, YTD, P&L, SOM, SOV, EU, game, DWS, PFG, JUPB ✓ **Correct**

Question #10 (1 point)

10. Las cinco plataformas que conforman el PFG son:

Your answer:

c. Administración del desempeño, medir y evaluar, entendiendo la oportunidad comercial, ejecución, desarrollo de la estrategia y ejecución del plan. ✓ **Correct**

Question #11 (1 point)

11. Los estándares customer marketing y estructura de la fuerza de ventas , pertenecen a la plataforma:

Your answer:

b. Desarrollo de la estrategia y ejecución del plan ✓ **Correct**

Question #12 (1 point)

12. El margen de rentabilidad bruto que se maneja en DIALSA es:

Your answer:

d. 14,8%  **Correct**

Question #13 (1 point)

13. Cuál es la entidad que agremia las empresas importadoras de licores en el país:

Your answer:

c. ACODIL  **Correct**

Question #14 (1 point)

14. Las siguientes áreas hacen parte de la elaboración del One plan (trade strategy)

Your answer:

a. Ventas, Compras, finanzas, marketing y logística  **Correct**

Question #15 (1 point)

15. Cuáles de las siguientes compañías importadoras y comercializadoras de vinos y licores hacen parte de la competencia directa de DIALSA

Your answer:

b. Global wine y dicermex  **Incorrect**

RESULTADOS PRUEBA TECNICA DE CANDIDATO B

PRUEBA TÉCNICA DIALSA

CANDIDATO B

GRACIAS POR PARTICIPAR EN LA PRUEBA TECNICA PLAN DE SUCESION GERENCIA COMERCIAL DIALSA

Your score: 100% (15 points out of 15)

Question #1 (1 point)

1. Cuáles son los elementos que hacen parte de una visita de contacto de entrenamiento:

Your answer:

d. Todas las anteriores  **Correct**

Question #2 (1 point)

2. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto operativo:

Your answer:

c. Sales drivers, análisis de índices de gestión, pedidos rechazados, activación promociones, desempeños de marca y cuentas por cobrar.  **Correct**

Question #3 (1 point)

3. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto de auditoria:

Your answer:

b. Revisión de rutas, verificar todas las cuentas por cobrar, secuencia de la ruta diaria del día anterior (tres primeros y tres últimos), pedidos realizados dos días antes de la auditoría.  **Correct**

.....
Question #4 (1 point)
.....

4. Planificar, organizar, dirigir , ejecutar y retroalimentar constantemente son actividades que hacen parte del proceso de:

Your answer:

b. Supervisar efectivamente. ✓ **Correct**

.....
Question #5 (1 point)
.....

5. La segmentación de clientes establecida para el On trade es :

Your answer:

c. Compartir con amigos, quiero lucirme, algo relajado, quiero comer y vamos de fiesta ✓ **Correct**

.....
Question #6 (1 point)
.....

6. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría scotch estándar y premium

Your answer:

d . Buchanans 12 y master, black & White, Johnnie Walker red label y old parr 12
✓ **Correct**

.....
Question #7 (1 point)
.....

7. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría de non scotch reserve:

Your answer:

a. Tequila don julio, ron Zacapa, ketelone,ciroc, tanqueray ten. ✓ **Correct**

Question #8 (1 point)

8. El portafolio de Dialsa está dividido en las categorías de

Your answer:

b. Vinos, ron importado, Ginebra, RTD, crema irlandesa, whisky standard, whisky super premium , whisky premium, tequila, vodka importado ✓ **Correct**

Question #9 (1 point)

9. Cuáles de esta siglas o palabras hacen parte del vocabulario comercial de Dialsa/ Diageo

Your answer:

a. AOP, brief, YTD, P&L, SOM, SOV, EU, game, DWS, PFG, JUPB ✓ **Correct**

Question #10 (1 point)

10. Las cinco plataformas que conforman el PFG son:

Your answer:

c. Administración del desempeño, medir y evaluar, entendiendo la oportunidad comercial, ejecución, desarrollo de la estrategia y ejecución del plan. ✓ **Correct**

Question #11 (1 point)

11. Los estándares customer marketing y estructura de la fuerza de ventas , pertenecen a la plataforma:

Your answer:

b. Desarrollo de la estrategia y ejecución del plan ✓ **Correct**

Question #12 (1 point)

12. El margen de rentabilidad bruto que se maneja en DIALSA es:

Your answer:

d. 14,8% ✓ **Correct**

Question #13 (1 point)

13. Cuál es la entidad que agremia las empresas importadoras de licores en el país:

Your answer:

c. ACODIL ✓ **Correct**

Question #14 (1 point)

14. Las siguientes áreas hacen parte de la elaboración del One plan (trade strategy)

Your answer:

a. Ventas, Compras, finanzas, marketing y logística ✓ **Correct**

Question #15 (1 point)

15. Cuáles de las siguientes compañías importadoras y comercializadoras de vinos y licores hacen parte de la competencia directa de DIALSA

Your answer:

e. B y C son correctas ✓ **Correct**

RESULTADOS PRUEBATECNICA DE CANDIDATO C

PRUEBA TÉCNICA DIALSA

CANDIDATO C

GRACIAS POR PARTICIPAR EN LA PRUEBA TECNICA PLAN DE SUCESION GERENCIA COMERCIAL DIALSA

Your score: 87% (13 points out of 15)

Question #1 (1 point)

1. Cuáles son los elementos que hacen parte de una visita de contacto de entrenamiento:

Your answer:

a. Archivo de contactos. ❌ **Incorrect**

Question #2 (1 point)

2. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto operativo:

Your answer:

c. Sales drivers, análisis de índices de gestión, pedidos rechazados, activación promociones, desempeños de marca y cuentas por cobrar. ✅ **Correct**

Question #3 (1 point)

3. De los siguientes elementos, cuales son los que usted deberá evaluar en una visita de contacto de auditoria:

Your answer:

b. Revisión de rutas, verificar todas las cuentas por cobrar, secuencia de la ruta diaria del día anterior (tres primeros y tres últimos), pedidos realizados dos días antes de la auditoría. ✅ **Correct**

Question #4 (1 point)

4. Planificar, organizar, dirigir , ejecutar y retroalimentar constantemente son actividades que hacen parte del proceso de:

Your answer:

b. Supervisar efectivamente. ✓ **Correct**

Question #5 (1 point)

5. La segmentación de clientes establecida para el On trade es :

Your answer:

c. Compartir con amigos, quiero lucirme, algo relajado, quiero comer y vamos de fiesta ✓ **Correct**

Question #6 (1 point)

6. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría scotch estándar y premium

Your answer:

d . Buchanans 12 y master, black & White, Johnnie Walker red label y old parr 12
✓ **Correct**

Question #7 (1 point)

7. Cuáles son las marcas que hacen parte de la categoría de non scotch reserve:

Your answer:

a. Tequila don julio, ron Zacapa, ketelone,ciroc, tanqueray ten. ✓ **Correct**

Question #8 (1 point)

8. El portafolio de Dialsa está dividido en las categorías de

Your answer:

b. Vinos, ron importado, Ginebra, RTD, crema irlandesa, whisky standard, whisky super premium , whisky premium, tequila, vodka importado ✓ **Correct**

Question #9 (1 point)

9. Cuáles de esta siglas o palabras hacen parte del vocabulario comercial de Dialsa/ Diageo

Your answer:

a. AOP, brief, YTD, P&L, SOM, SOV, EU, game, DWS, PFG, JUPB ✓ **Correct**

Question #10 (1 point)

10. Las cinco plataformas que conforman el PFG son:

Your answer:

c. Administración del desempeño, medir y evaluar, entendiendo la oportunidad comercial, ejecución, desarrollo de la estrategia y ejecución del plan. ✓ **Correct**

Question #11 (1 point)

11. Los estándares customer marketing y estructura de la fuerza de ventas , pertenecen a la plataforma:

Your answer:

b. Desarrollo de la estrategia y ejecución del plan ✓ **Correct**

Question #12 (1 point)

12. El margen de rentabilidad bruto que se maneja en DIALSA es:

Your answer:

d. 14,8% ✓ Correct

Question #13 (1 point)

13.Cuál es la entidad que agremia las empresas importadoras de licores en el país:

Your answer:

c. ACODIL ✓ Correct

Question #14 (1 point)

14. Las siguientes áreas hacen parte de la elaboración del One plan (trade strategy)

Your answer:

c. Compras, finanzas, revisoría fiscal, logística y ventas ✗ Incorrect

Question #15 (1 point)

15. Cuáles de las siguientes compañías importadoras y comercializadoras de vinos y licores hacen parte de la competencia directa de DIALSA

Your answer:

e. B y C son correctas ✓ Correct

**ANEXO c. ROLE PROFILE GERENTE DE DESARROLLO
DE VENTAS DIAGEO S.A**

Job Title Gerente de Desarrollo de Ventas
AutoReqld 42124BR
Function Sales
Business Unit Latin America & Caribbean
**Department
(Outside NA
only)** 1 - Inside Americas
Type of Job Fixed Term Contractor (FTC)
**No. of
Positions** 1
Band Level 5
Country Colombia
Town/City COL, Bogotá

**Support
available for
international
candidates?** Local terms of employment (no relocation assistance)

**Job
Description** **Context/Scope:**

- El rol clave está enfocado en tres aspectos básicos que son:
- Desarrollo de competencias de ventas
- Desarrollo de los distribuidores bajo la plataforma de PFG
- Desarrollo de Estándares de clase mundial en Ventas SOE

Purpose of Role:

- Elevar el nivel actual de competencias del equipo de ventas
- Identificar, planificar, coordinar y desarrollar las oportunidades

- de entrenamiento para la fuerza de ventas
- Hacer seguimiento a la ejecución del plan estratégico de ventas
 - Encontrar soluciones para acelerar la obtención de la visión del área.
 - Monitoreo y análisis de la evaluación de los clientes

Key

Outputs:

- Elaborar la planificación del programa de adiestramiento anual para Ventas
- Implementar los programas diseñados por Diageo de acuerdo a las necesidades del IMC y fuerza de ventas de los Distribuidores.
- Desarrollar instrumentos de medición y evaluación de la efectividad de los programas de entrenamiento.
- Participar en la coordinación de charlas, simposios, y cualquier tipo de evento en pro de dar a conocer los beneficios de los productos de la empresa.
- Identificar los recursos con alto potencial para ser entrenados y así potenciar el conocimiento.
- Desarrollar la estructura organizacional y habilidades requeridas de Ventas, así como conocer las necesidades cambiantes del negocio y las condiciones locales del mercado, y su continua mejora.
- Revisión continúa de los términos de comercialización y desempeño de ventas vs. la estrategia.
- Adecuar las herramientas de ventas para el adecuado rendimiento del equipo de ventas en función de los entrenamientos diseñados
- Llevar al equipo líder de ventas a desarrollar a sus equipos, canales y distribuidores a cargo
- Mantener informada y comprometida a los líderes de la organización en los procesos de transformación que se llevan a cabo en el área

Qualifications and Experience Required:

- Graduado universitario, preferiblemente en disciplina relacionada.
- Extensivo conocimiento y habilidades en los aspectos relacionados a operaciones de ventas, incluyendo sistemas y tecnología de ventas y gerenciamiento de proyectos.
- Extensivo conocimiento de adiestramiento, desarrollo y

- motivación de personal de ventas.
- Conocimiento detallado de los canales de ventas
 - Un amplio entendimiento de marcas, trade marketing y técnicas de ventas.
 - Un amplio conocimiento del desarrollo de las estrategias de Ventas de Diageo.
 - Alta capacidad de organización, planeación y change management.
 - Dotes de líder, y habilidad para motivar y comunicar.
 - Numérico y analítico, con un amplio entendimiento de manejo financiero, proyecciones de ventas y presupuesto.
 - Bilingüe (español/inglés.)
 - Probada experiencia en Gerencia de Ventas, en compañía de Consumo Masivo.
 - Probada experiencia en reclutamiento, desarrollo y adiestramiento de fuerza de ventas.