Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

MODELO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN LA IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS:

Un enfoque para la continuidad estratégica empresarial

POR: Paola Zuluaga Restrepo

Proyecto de grado presentado a la Facultad de Psicología de la

Universidad del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Desarrollo

Organizacional y Dirección de Personas.

PROFESOR GUÍA:

Mg. Ps. Elizabeth Bravo

Junio, 2026

SANTIAGO DE CHILE

Tabla de contenido

Tabla de contenido 2

Resumen 8

Capítulo I: descripción de la organización 9

1. Antecedentes de la organización 9

1.1. Descripción de la organización 9

1.1.1. Rubro y servicios principales. 9

1.1.2. Estructura 10

1.1.3. Dotación 13

1.1.4. Cultura 14

1.2. Reseña histórica 15

1.3. Objetivos organizacionales 17

1.3.1. Visión 17

1.3.2. Misión 17

1.3.3. Valores 18

1.3.4. Objetivos estratégicos 18

2. Perfil competitivo de la empresa 19

2.1. Principales competidores 19

2.2. Análisis FODA 20

2.2.1. Fortalezas 20

2.2.2. Oportunidades 21

2.2.3. Debilidades 21

2.2.4. Amenazas 23

2.3. Análisis Canvas 24

Capítulo II: planteamiento del problema, oportunidad o desafío De consultoría 26

1. Delimitación inicial del problema/oportunidad/desafío con el cliente/ rol del consultor. 26

1.1. Clarificación de las expectativas del cliente y de la organización 26

1.2. Mapa de problemas u oportunidades o desafío según reporte del cliente..... 27

1.3. Rol del consultor en la organización 29

2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema u oportunidad o desafío 30

2.1. Análisis de las fuerzas 31

2.1.1. Fuerzas impulsoras: 31

2.1.2. Fuerzas restrictivas:..... 31

3. Relevancia del problema/oportunidad/desafío para la efectividad organizacional..... 33

4. Relevancia del problema/oportunidad/desafío para la disciplina del Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas 35

5. Objetivo general 36

6. Objetivos específicos 36

Capítulo III: fundamentos teóricos - metodológicos del diagnóstico organizacional .. 37

1. Revisión teórica y de antecedentes de buenas prácticas 37

1.1. Gestión del talento humano 37

1.2. Plan de sucesión 38

1.3. Cargos críticos 39

1.4. Perfiles de cargo por competencias 40

1.5. Identificación y evaluación del talento 41

1.6. Planes de desarrollo 41

1.7. Auditoría de recursos humanos 43

2. Descripción de los factores y procesos organizacionales a diagnosticar, así como de sus relaciones 44

2.1. Lineamientos estratégicos 44

2.2. Liderazgo 45

2.3. Creencias organizacionales 46

2.4. Prácticas de gestión de líderes 46

2.5. Políticas y prácticas de Gestión Humana 47

2.6. Conocimiento y habilidades del equipo de Gestión Humana para la implementación de un plan de sucesión 48

2.7. Relación entre los factores 49

3. Preguntas diagnósticas generales 51

4. Objetivo general y objetivos específicos del diagnóstico 54

4.1. Objetivo general 54

4.2. Objetivos específicos 54

5. Enfoque, tipo y diseño del diagnóstico 55

5.1. Enfoque 55

5.2. Tipo 55

5.3. Diseño 56

6. Población y muestra 56

6.1. Población 56

6.2. Muestra 56

7. Plan de recolección y análisis de datos 57

7.1. Descripción de instrumentos diagnósticos 57

7.2. Análisis de datos cuantitativos/cualitativos 61

8. Aspectos éticos de recolección de datos 63

Capítulo IV: presentación y análisis de resultados 65

1. Resultados a nivel descriptivo 65

1.1. Entrevistas sobre percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad. 65

1.2. Cuestionario sobre percepción de liderazgo y desarrollo. 71

1.3. Focus groups 78

1.4. Análisis documental 81

1.5. Cuestionario de autoevaluación de competencias departamento de Gestión Humana 84

1.6. Entrevista experiencia, competencias técnicas y visión estratégica departamento de Gestión Humana 88

1.7. Triangulación de los resultados 90

2. Resultados a nivel interpretativo 94

2.1. Análisis interpretativo por factores de acuerdo al modelo de Burke-Litwin 95

2.2. Análisis interpretativo por factores de acuerdo al modelo de las 7-S de McKinsey 97

3. Definición final del problema, oportunidad o desafío de acuerdo a información diagnóstica. 100

4. Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores. 102

Capítulo V: plan de acción 106

1. Diseño del plan de acción. 106

1.1. Antecedentes del plan de acción. 106

1.2. Plan general de trabajo. 108

1.3. Etapas de la propuesta y detalles de actividades, resultados y entregables por etapa 108

- Etapa 2: 109
  - Fase 1. Diseño estrategia de gestión del talento. 109
  - Fase 2. Diseño del plan de implementación de estrategia de gestión del talento. 110
  - Fase 3. Diseño de la estructura del programa de sucesión. 111
  - Fase 4. Diseño de la matriz para identificación de cargos críticos. 113
- Etapa 3: 114
  - Fase 1. Identificación preliminar de cargos críticos. 114
  - Fase 2. Validación y apropiación organizacional. 116

1.4. Cronograma de actividades. 118

1.5. Presupuesto de implementación de la propuesta. 119

1.6. Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta. 121

2. Presentación del plan de acción al cliente y recepción de feedback del cliente. 122

3. Ajustes y elaboración final del plan de acción. 123

4. Validación del plan de acción por parte del cliente. 124

5. Ejecución de actividad inicial del plan de acción. 125

6. Aprendizajes sobre la actividad inicial y las eventuales implicancias para el plan de acción propuesto. 127

Referencias bibliográficas 129

Anexos 131

Anexo A – Formato revisión documental 131

Anexo B – Pauta de entrevista percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad 132

Anexo C – Cuestionario sobre percepción de liderazgo y desarrollo 134

Anexo D – Guía para focus groups 136

Anexo E – Cuestionario de autoevaluación de competencias 138

Anexo F – Pauta de entrevista experiencia, conocimientos técnicos y percepción de los planes de sucesión 141

Anexos G – Consentimientos informados 143

1. Consentimiento informado entrevista percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad 143
2. Consentimiento informado cuestionario sobre percepción de liderazgo y desarrollo 145
3. Consentimiento informado focus groups 147
4. Consentimiento informado cuestionario de autoevaluación de competencias 149
5. Consentimiento informado entrevista experiencia, conocimientos técnicos y percepción de los planes de sucesión 151

Resumen

Este proyecto de grado aborda un desafío crítico para la continuidad estratégica y operativa de Gestión Profesional de Servicios Ltda. (GPS), una empresa de servicios profesionales y centro de servicios compartidos para un holding empresarial. La principal vulnerabilidad identificada es la ausencia de un plan de sucesión formal, planificado y documentado, lo que genera una dependencia excesiva del conocimiento crítico individual y un alto riesgo operativo ante la salida o rotación de cargos críticos clave.

El problema es alimentado por factores culturales y estructurales, como la falta de estandarización en los procesos de gestión del talento y promoción interna, y la ausencia de dinámicas de retención de conocimiento, lo que dificulta la transferencia de know-how esencial.

El objetivo general del proyecto es diseñar un modelo de plan de sucesión para los cargos críticos de GPS que permita asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento estratégico, fortaleciendo la efectividad y la sostenibilidad del negocio dentro del holding. El modelo propuesto se articula en torno a la identificación rigurosa de los puestos críticos, el análisis de las competencias necesarias y el desarrollo de sucesores potenciales, con el fin de establecer reglas claras y transparentes para la movilidad interna.

Para fundamentar la propuesta, se realiza un diagnóstico organizacional con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando análisis documental, entrevistas semiestructuradas a profundidad (bajo la metodología de Indagación Apreciativa) y dos encuestas diagnósticas. La implementación de este modelo busca facilitar la transición, pasando de una lógica reactiva y personalista a una gestión proactiva del talento, reduciendo el riesgo de dependencia y garantizando la resiliencia organizacional a largo plazo.

Palabras clave: *Plan de sucesión, cargos críticos, continuidad estratégica, gestión del talento, desarrollo organizacional, riesgo operativo.*

Capítulo I: descripción de la organización

1. Antecedentes de la organización

A continuación, se presentará una descripción general de la organización en la cual se realiza este proyecto, especificando el rubro, su estructura, dotación, sus principales características y una reseña histórica. Para esta sección, se usaron fuentes oficiales de la organización como su página web y documentos internos de la misma.

1.1. Descripción de la organización

1.1.1. Rubro y servicios principales.

Gestión Profesional de Servicios Ltda. (GPS) hace parte de un holding empresarial con presencia en Latinoamérica y Europa, que desarrolla su actividad económica en diversos sectores, como el inmobiliario, el agrícola, de alimentos, de joyería, servicios de seguridad electrónica, servicios de tecnologías de la información y servicios profesionales de gestión empresarial.

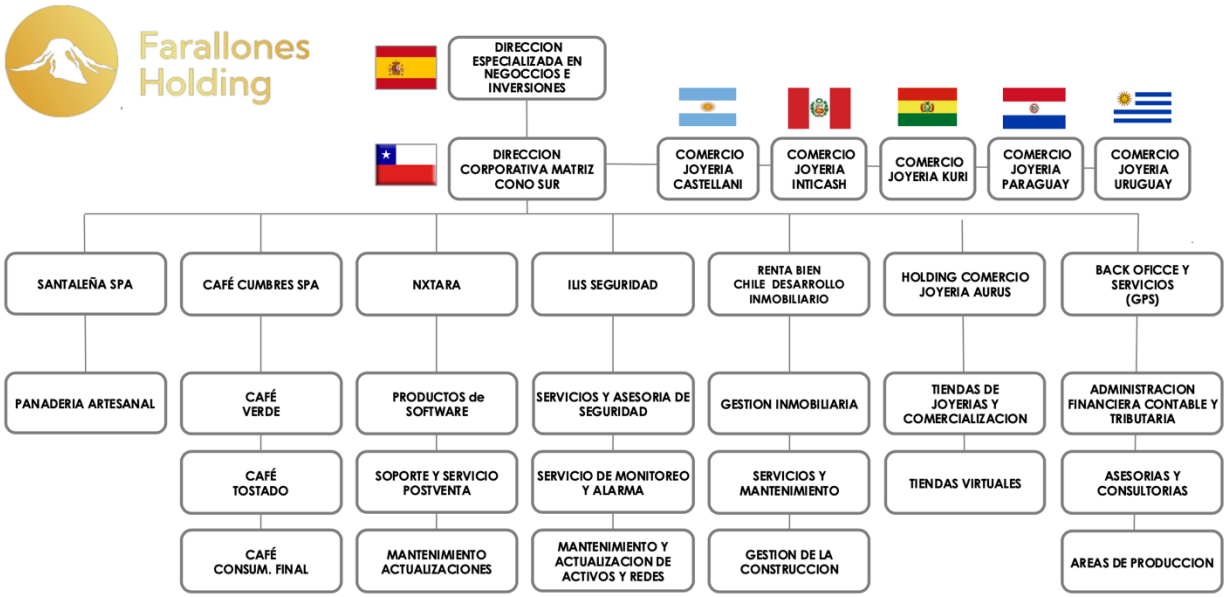


Figura 1
Organigrama de Farallones Holding.
Fuente: Documentos internos de la empresa.

GPS específicamente opera en el rubro de servicios profesionales de consultoría y gestión empresarial, orientada a apoyar a las organizaciones en funciones de apoyo y control administrativo, financiero, tributario, de recursos humanos, comercial y marketing, y gestión operacional y estratégica. Convirtiéndose así en un aliado externo que asume las funciones anexas al negocio, permitiendo que sus clientes puedan enfocarse en su core business.

GPS ofrece una gama de servicios de asesoría integral en las siguientes áreas:

- Auditoría (estados financieros, control interno, auditorías internas o de gestión y auditoría de cuentas).
- Asesoría tributaria (planificación tributaria, auditoría tributaria, consultoría tributaria).
- Consultoría general (evaluación de proyectos, rediseño de procesos administrativos, presupuestos, planificación financiera, sistemas de costos, análisis financieros, cumplimiento, comercial y marketing, operaciones, comercio exterior y logística).
- Contabilidad y contraloría (control de gestión para PYMEs, contabilidad permanente y contralorías periódicas).
- Recursos humanos (capacitación, selección de personal, outsourcing de servicios generales y remuneraciones).

1.1.2. Estructura

La estructura organizativa de la empresa es funcional, la agrupación de los distintos departamentos obedece principalmente a diferentes especialidades. Según esta estructura, la organización cuenta con siete subgerencias, supervisadas por un gerente general, que comparte con su cliente principal Aurus Joyería.

Subgerencia de Contabilidad y Finanzas	Esta subgerencia es la responsable de resguardar la salud financiera, garantizar la confiabilidad de la información contable, velar por el cumplimiento tributario y aportar datos estratégicos a la dirección general de las empresas clientes. Además, asume la gestión de tesorería, administrando los flujos de caja, pagos, cobranzas y la relación con instituciones financieras, asegurando liquidez y solvencia para el normal funcionamiento de las organizaciones clientes.
Subgerencia Comercial y Marketing	Este equipo se encarga de generar oportunidades de negocio, atraer y fidelizar clientes, y posicionar las marcas de la organización en el mercado, solo de una de las empresas clientes, la cual es la principal.
Subgerencia de Control Interno	Esta subgerencia tiene como propósito fortalecer el sistema de control y gestión de riesgos de la organización, pre-auditando y auditando los procesos de una de las empresas clientes y de algunas de las otras subgerencias.
Subgerencia de Logística y COMEX	Este equipo solo presta sus servicios al cliente principal, se divide en dos grandes servicios, el primordial es planificar, ejecutar y controlar todo el ciclo productivo de los talleres de producción de joyería y gestiona los inventarios de materia prima y de joyas. Por otro lado, se encuentra el equipo que gestiona la importación y exportación de los suministros necesarios para la operación, y se encarga de la gestión de inventarios de los suministros importados.

Subgerencia de Gestión Humana	Esta subgerencia ejecuta los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo de carrera, calidad de vida, clima laboral, compensaciones, remuneraciones e implementa las políticas de relaciones laborales, esto para todas las empresas clientes.
Subgerencia de Cumplimiento	Este equipo se asegura de que las empresas clientes cumplan con todas las obligaciones legales, regulatorias y mitiga los riesgos reputacionales. De igual manera realiza los controles para resguardar la transparencia en las operaciones de las diferentes empresas. Cabe acotar que el área legal hace parte de esta subgerencia, redactando los contratos con los clientes y proveedores, asesorando a las empresas clientes jurídicamente y también representándolas ante tribunales, organismos públicos y entidades regulatorias.
Subgerencia de Operaciones y Seguridad	Esta subgerencia solo brinda el servicio para el cliente principal, asegurándose de que existan los recursos necesarios para la continuidad del negocio, también administra los planes de continuidad y respuesta ante contingencias.

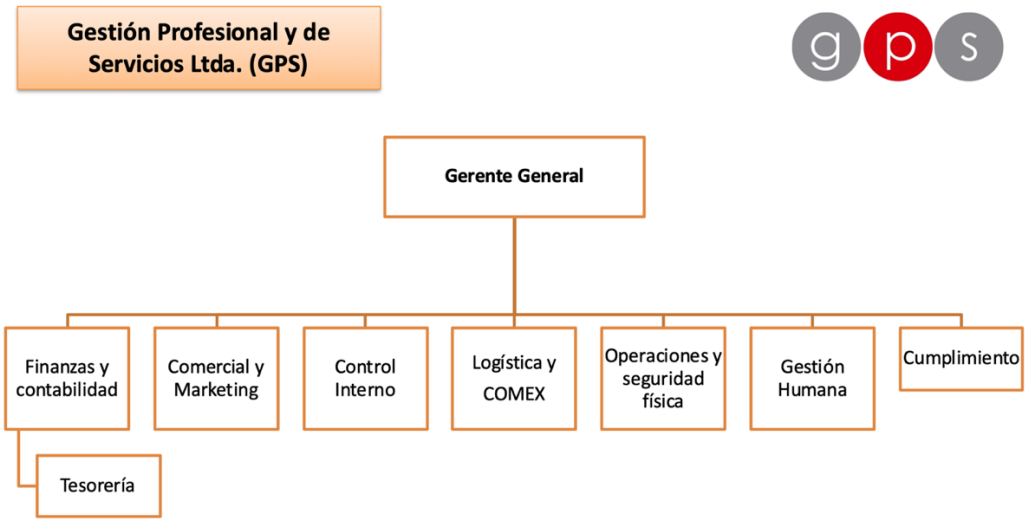


Figura 2
Organigrama de Gestión Profesional y de Servicios Ltda.
Fuente: Documentos internos de la empresa.

1.1.3. Dotación

La compañía cuenta con ciento veintiocho empleados, distribuidos a lo largo de Chile, sin embargo, la mayoría se concentra en la Región Metropolitana. Al 2024 la dotación de GPS se compone de la siguiente manera:

Distribución por zonas

Zona	Número de empleados	Porcentaje
Región Metropolitana	104	81%
Norte	13	10%
Sur	11	9%

Distribución por género

Género	Número de empleados	Porcentaje
Femenino	58	45%
Masculino	70	55%

Distribución por rol

Rol	Número de empleados	Porcentaje
Estratégico	14	11%
Táctico	18	14%
Operativo	96	75%

Distribución por antigüedad de acuerdo al rol

Rol	< 1 año	1 a 3 años	3 a 7 años	8 a 15 años	> 15 años
Estratégico	0	2	2	8	2
Táctico	0	5	4	9	0
Operativo	25	28	19	23	1

1.1.4. Cultura

La cultura organizacional de GPS, está muy permeada por los valores empresariales, es una empresa que siempre está en constante adaptación a las necesidades de los clientes, porque se entiende que esa es la prioridad, desde la mirada de Carolyn Taylor (2005), es una cultura altamente orientada a la adaptación externa y al servicio, donde los valores declarados efectivamente se expresan en los comportamientos cotidianos de los colaboradores. El liderazgo se caracteriza por la cercanía y la orientación a resultados, enfatizando en la responsabilidad individual y el cumplimiento de metas, sin embargo al analizar las dinámicas internas, emergen incongruencias culturales que revelan brechas entre lo que la organización dice que se valora y lo que realmente se refuerza y recompensa, como por ejemplo, se dice que se valora el esfuerzo y buen desempeño, lo que permitirá inferir que en caso de no haberlo, se produciría alguna consecuencia, pero aquellos colaboradores que no tienen un buen desempeño pero que son muy cercanos a sus jefaturas, no tienen ninguna consecuencia al respecto. Otro ejemplo importante, es que la empresa valora el desarrollo de carrera, pero en la práctica no hay lineamientos ni estructura para facilitar estos procesos, más allá de solo la evaluación de personas que deseen crecer.

Los procesos de movilidad interna no están normados, principalmente quienes asumen cargos de mayor responsabilidad, es porque tienen un buen desempeño y cercanía con sus jefaturas, no obstante, no se realiza ningún proceso de selección que asegure las competencias necesarias para el cargo.

Taylor (2005) señala que esta disonancia cultural, entre valores declarados y valores en uso, genera “zonas de incoherencia” que afectan la credibilidad interna del liderazgo y la efectividad organizacional. En GPS, dichas zonas se evidencian en la coexistencia de una cultura de confianza y compromiso con una cultura de favoritismos y dependencia personal, lo que dificulta avanzar hacia una cultura de desarrollo y planificación estratégica.

En cuanto a la comunicación, en los últimos años se ha venido trabajando en que sea mucho más formal, a través de correo electrónico y el chat de Teams, con el fin de tener respaldo de las diferentes solicitudes. La comunicación interna presenta un grado de jerarquización, los flujos de información se canalizan principalmente a través de los niveles superiores, asegurando control, pero limitando en algunos casos la retroalimentación transversal, por ende en muchas ocasiones la información no llega a los niveles más operativos de la estructura y se presentan conflictos entre áreas. Sin embargo, es importante acotar que las personas en roles operativos pueden comunicarse directa y libremente con los subgerentes de otras áreas e incluso con el gerente general, sin necesitar aprobación de sus superiores.

En general, se percibe una cultura de confianza y trabajo en equipo, los colaboradores se identifican con la misión de contribuir al éxito de los clientes, lo que refuerza el sentido de propósito compartido dentro de la organización.

1.2. Reseña histórica

La empresa no cuenta con un documento formalizado donde se guarden las memorias de su creación y crecimiento, es por esto que esta reseña histórica se construyó a partir de una entrevista realizada a la persona con mayor antigüedad dentro de la empresa.

La historia de GPS se remonta al año 2007, cuando surgió la necesidad de crear una estructura administrativa que diera soporte a la operación de las joyerías del grupo. En ese contexto, la empresa nació con el propósito de organizar, controlar y gestionar las distintas áreas que requerían una administración más centralizada. Inicialmente, cada colaborador pertenecía a una razón social distinta, lo que dificultaba el control de gastos, la gestión de contratos, las imposiciones y la distribución de costos. Por recomendación de los contadores, se decidió centralizar la administración, dando origen a la primera oficina de GPS, una pequeña pero significativa base para el futuro crecimiento.

Entre las figuras clave de esta etapa fundacional destaca el gerente de ese momento, quien contribuyó a estructurar la empresa, definir sus primeros departamentos y formalizar su razón social.

Con el paso del tiempo, GPS fue ampliando su alcance y servicios. En sus primeros años, las principales áreas de acción fueron Contabilidad, Gestión Humana, Tesorería, luego se sumaron Comercial y Operaciones, y posteriormente, tras un evento crítico (el allanamiento al cliente principal por una denuncia de la competencia), se crearon las áreas de Control Interno, Legal y Marketing. Este episodio marcó un punto de inflexión: sin documentos ni recursos tecnológicos, el equipo humano debió reconstruir la información y reactivar la operación con esfuerzo y resiliencia, hasta que en 2011 la empresa fue absuelta y recuperó su documentación. Este proceso reforzó actitudes que hoy siguen siendo parte del ADN de GPS, como el trabajar con transparencia y colaboración.

Durante su desarrollo, GPS vivió momentos de expansión y diversificación. A partir de las necesidades del grupo, se fueron creando nuevas empresas de seguridad, logística, insumos y tecnología (2013), ampliando así la cobertura de los servicios administrativos y contables. Más tarde, se incorporaron Café Cumbres (2018) y Santa Leña (2021), lo que exigió una adaptación continua, aprendizaje de nuevos rubros, capacitación y una estructura organizacional más compleja y formal.

El crecimiento trajo consigo hitos importantes. Desde la primera oficina en 2007 hasta la actual en 2020, cada traslado simbolizó una etapa de madurez organizacional y expansión. El sistema contable, sistema de

gestión de personas, la bancarización, la implementación de las becas internas, el cambio estructural de pasar a ser un holding con gerentes en cada una de las empresas, fueron logros que fortalecieron la profesionalización del equipo y su confianza institucional. En paralelo, la estructura interna se fue refinando, con sucesos importantes como la fusión de tesorería y contabilidad, la creación de subáreas como bienestar dentro de Gestión Humana, presupuesto y medios de pago dentro de contabilidad, entre otros más. Los cambios en la dirección que se han dado desde su creación consolidaron una visión más corporativa y estratégica, a pesar de que implicaron desafíos.

Culturalmente, GPS pasó de ser una empresa familiar y colaborativa, donde todos se conocían y apoyaba, a un entorno más corporativo y orientado a resultados, sin perder el espíritu de cercanía y trabajo conjunto que la caracteriza.

Mirando hacia el futuro, GPS se proyecta como un equipo consolidado, con procesos cada vez más automatizados, un liderazgo renovado y una visión de desarrollo sostenido. Su historia es testimonio de adaptación, aprendizaje y crecimiento; una trayectoria que refleja la capacidad de la organización para transformarse sin perder su esencia.

1.3. Objetivos organizacionales

1.3.1. Visión

"Ser el socio estratégico de empresas que buscan trascender, brindando soluciones innovadoras y procesos eficientes que fortalezcan su competitividad en un entorno en constante transformación."

1.3.2. Misión

"Conocer profundamente el negocio de nuestros clientes para brindarles herramientas, capacidades y conocimientos que impulsen su desarrollo, diferenciación y competitividad. Asesoramos y apoyamos en el control de gestión, permitiéndoles concentrarse en el núcleo de su negocio, mientras buscamos crecimiento continuo, calidad y eficiencia tanto para nuestros clientes como para nuestro equipo."

1.3.3. Valores

En Gestión Profesional y de Servicios (GPS), los valores corporativos reflejan el compromiso de la empresa con su equipo y constituyen la base de su cultura organizacional. Estos valores no solo guían la forma en que se trabaja día a día, sino que también aseguran que sus acciones estén alineadas con la misión de la empresa: conocer profundamente el negocio de los clientes, brindarles herramientas y capacidades que potencien su competitividad, y fomentar el crecimiento continuo de clientes y colaboradores.

- Actuamos con compromiso: trabajamos con responsabilidad y dedicación, asegurando que nuestro desempeño aporte valor y resultados a la empresa y a nuestros clientes.
- Fomentamos la innovación: buscamos constantemente nuevas ideas, procesos y soluciones, promoviendo la creatividad y la mejora continua en todo lo que hacemos.
- Perseguimos la excelencia: ejecutamos nuestras tareas con altos estándares, cuidando los detalles y buscando siempre la mejor versión de nuestro trabajo.
- Nos enfocamos en resultados: concentramos nuestros esfuerzos en generar impacto real, midiendo nuestro trabajo por los resultados que aportamos a la organización.
- Nos adaptamos con flexibilidad: somos abiertos al cambio, aprendiendo y ajustando nuestras acciones para enfrentar los desafíos de un entorno dinámico.

1.3.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos no están formalmente definidos en documentos internos, pero se exploran mediante una entrevista con el gerente general, identificando los siguientes:

Mediano plazo (3 a 5 años):

- Crecimiento sostenido alineado con el holding: mantener un ritmo de expansión proporcional al crecimiento de las empresas del grupo, asegurando coherencia y soporte operativo integral.

- Madurez en capacidades organizacionales: alcanzar un nivel avanzado de conocimiento técnico, procedimental y tecnológico que permita satisfacer plenamente las demandas de los clientes internos del holding.

Largo plazo (más de 5 años):

- Cobertura total de las necesidades del holding: consolidar la operación como un centro de servicios compartidos eficiente y especializado, que atienda de forma integral a todas las empresas del grupo.
- Apertura al mercado externo: una vez consolidada internamente, proyectar la prestación de servicios a empresas externas, aprovechando la experiencia multi-industria acumulada y posicionándose como un referente en servicios administrativos, financieros y de gestión.

2. Perfil competitivo de la empresa

2.1. Principales competidores

Dentro del mercado chileno, se identifican 4 principales competidores:

- Fuenzalida Auditores e Ingenieros Consultores con base en Santiago, es una consultora profesional que presta una oferta bastante integral de servicios para PYMES, grandes empresas, instituciones y emprendedores. Sus socios tienen más de 25-30 años de experiencia, lo que le da buena reputación en los ámbitos contable, tributario, auditoría, finanzas, RR.HH. y cumplimiento normativo. Adicional, prestan otros servicios que no hacen parte de la oferta de GPS como asesoría y ejecución de liquidaciones voluntarias (quiebra), auditorías a instituciones sin ánimo de lucro y capacitación continua en Normas Internacionales de Información Financiera, reformas tributarias y normas internacionales.
- Audt-Tax-Legal-Compliance (ATLC) ofrece servicios integrales en materias tributarias, auditoría y outsourcing. Atiende a una variedad de clientes: empresas, PyMEs, emprendedores. Además de

prestar también servicios en la gestión de patrimonios familiares y estructuración de inversiones internacionales.

- Five Consultores es una firma chilena con más de 25 años de experiencia en las áreas de contabilidad, auditoría, asesoría tributaria y laboral, ubicada en Santiago. Su enfoque está orientado a ofrecer soluciones personalizadas para empresas, PYMES y emprendedores, con un equipo especializado en cumplimiento tributario y eficiencia financiera, también ofrecen servicios en recursos humanos.
- Baker Tilly Chile es una firma nacional e internacionalmente reconocida que ofrece servicios profesionales integrales en auditoría (forense, fondo de donantes), consultoría en transformación digital y ciberseguridad, asesoría tributaria, outsourcing contable y legal, reclutamiento, selección de personal y remuneraciones, puesta en marcha de negocios internacionales. Su experiencia y alcance global les permite atender tanto a empresas locales como multinacionales.

2.2. Análisis FODA

2.2.1. Fortalezas

- Servicios integrales centralizados: ofrecer un portafolio completo que cubre tanto aspectos financieros, legales y administrativos como operativos. Esta integración permite no solo atender múltiples necesidades de manera simultánea, sino también generar sinergias entre áreas, optimizando la eficiencia y el valor agregado entregado a los clientes.
- Uso de tecnologías y software especializado: contar con diversas herramientas digitales y softwares especializados que facilitan la gestión contable, tributaria, de auditoría y recursos humanos. Esta infraestructura tecnológica permite automatizar procesos, reducir errores, optimizar tiempos y mejorar la precisión de la información entregada a los clientes, permitiéndoles tomar decisiones de manera más certera.

- Equipo profesional con experiencia: poseer personal altamente capacitado en las distintas áreas de gestión empresarial le aporta confianza y respaldo técnico a las empresas clientes.
- Flexibilidad y adaptación: capacidad para personalizar servicios según las necesidades de cada cliente, fortaleciendo la relación y fidelización.
- Conocimiento profundo del modelo de negocio de los clientes: tener una comprensión integral del funcionamiento y las necesidades específicas de las empresas cliente, incluyendo sus procesos, estructura organizacional y factores críticos de éxito. Este conocimiento permite diseñar soluciones personalizadas que no solo cumplen la normativa, sino que también contribuyen al desarrollo estratégico, optimizando recursos y potenciando la competitividad.

2.2.2. Oportunidades

- Creciente demanda de servicios integrales: existe una clara y creciente tendencia en el mundo empresarial hacia la demanda de servicios y soluciones integrales, ya que este modelo ofrece múltiples beneficios cruciales para la competitividad y eficiencia de las organizaciones, especialmente en un entorno de mercado cada vez más complejo y digitalizado.
- Transformación digital y automatización: aunque en la actualidad la empresa cuenta con varios software especializados, es necesario adoptar nuevas tecnologías e incorporar analítica avanzada para fortalecer la eficiencia, precisión y diferenciación competitiva.
- Alianzas estratégicas y networking: establecer vínculos con instituciones financieras, consultoras y organismos públicos para adquirir mayores conocimientos, que permitan ser más competitivos.

2.2.3. Debilidades

- Dependencia del talento clave: a pesar de contar con un equipo experimentado y con amplios conocimientos técnicos, algunas funciones críticas dependen de colaboradores específicos, lo cual genera un riesgo en la continuidad de los servicios si estos se ausentan o termina la relación laboral.

- Falta de incorporación de talento externo para fortalecer capacidades estratégicas y tácticas: el no contratar profesionales externos para cargos clave representa una debilidad que no permite diversificar conocimientos y experiencias, la empresa se pierde de obtener perspectivas frescas, habilidades especializadas y mejorar prácticas relacionadas otros sectores o rubros, reduciendo la innovación en los procesos internos y servicios.
- Ascensos informales y falta de evaluación integral: dentro de la empresa los ascensos y oportunidades de crecimiento suelen otorgarse en función del buen desempeño y la cercanía con el jefe inmediato, sin una evaluación formal de las competencias técnicas ni de las habilidades blandas. Esta práctica puede generar inconsistencias en la identificación de candidatos para roles estratégicos, afectar la equidad interna y limitar la preparación de personal con potencial para asumir cargos críticos, incrementando los riesgos en la continuidad y desarrollo organizacional.
- Falta de consecuencias frente a desempeños bajo lo esperado: ciertas decisiones internas pueden verse influenciadas por relaciones cercanas y/o un actuar diferenciado hacia las personas, atribuible a la existencia de favoritismos, lo que reduce la aplicación consistente de normas y consecuencias ante errores o bajo desempeño, esto posiblemente afecta la equidad y la motivación del personal, genera brechas en el desempeño esperado y debilita la cultura organizacional orientada a resultados y responsabilidad compartida.
- Limitación en modalidades de trabajo: la ausencia de opciones de trabajo híbrido o remoto puede afectar la atracción y retención de talento, especialmente entre profesionales que valoran la flexibilidad laboral.
- Sueldos no competitivos en el mercado laboral: la empresa presenta una brecha en la competitividad de sus remuneraciones respecto al mercado, lo que puede afectar tanto la atracción como la retención del talento.

- Escasa formalización de los procesos y procedimientos asociados al desarrollo del talento: actualmente, las acciones orientadas a la capacitación, promoción interna o fortalecimiento de competencias se realizan de manera puntual y sin una estructura estandarizada que garantice continuidad, seguimiento ni alineación con los objetivos estratégicos.

2.2.4. Amenazas

- Dependencia de clientes estratégicos: la concentración de ingresos económicos en una sola empresa grande puede generar vulnerabilidad frente a la pérdida de este cliente. Aunque existen otras empresas clientes, estas son considerados PyMEs.
- Alta participación en el mercado de prestadores de servicios especializados: el crecimiento de empresas que ofrecen servicios similares puede intensificar la presión sobre la oferta económica y la retención de los clientes actuales.
- Riesgo reputacional: cualquier error en procesos críticos con los clientes, como en auditorías, asesorías o cumplimiento tributario puede impactar negativamente la imagen de la empresa y su capacidad para captar nuevos clientes.

2.3. Análisis Canvas

Análisis Canvas

Socios Clave

- Asesores expertos externos en materia tributaria, laboral, legal y judicial, que aportan conocimientos especializados y actualizados frente a los constantes cambios regulatorios.
- Entidades financieras, con las cuales la empresa mantiene vínculos estables que facilitan la gestión de tesorería, cuentas corrientes y procesos de bancarización.
- Proveedores tecnológicos, responsables de los softwares contables, de gestión humana y de control interno que soportan la automatización y trazabilidad de los procesos.
- Empresas del holding corporativo, que actúan como socios estratégicos internos, al compartir recursos, información y sinergias operativas que optimizan la eficiencia general del grupo empresarial.

Actividades Clave

- Especialización y capacitación del personal.
- Cumplimiento normativo y regulatorio.
- Comunicación constante con los clientes internos del holding.
- Contratación y gestión del talento.
- Automatización y mejora de procesos internos.

Recursos Clave

- Talento humano especializado.
- Recursos tecnológicos softwares y herramientas digitales que automatizan procesos contables, de recursos humanos y de control.
- Canales de comunicación internos que facilitan la interacción con las empresas del holding.
- Recursos relacionales internos, que son esos vínculos sólidos con las distintas empresas del holding, que facilitan la colaboración, el intercambio de información y la coordinación de procesos entre áreas.
- Infraestructura física que soportan la operación diaria y el desarrollo de las actividades de la empresa.

Propuesta de Valor

- Adaptación a las necesidades específicas del cliente, ya que cada servicio se personaliza según la estructura, procesos y requerimientos de cada empresa.
- Especialización y conocimiento del negocio, poseer un entendimiento profundo del modelo de negocio de las empresas cliente, lo que permite anticipar necesidades, cumplir con la normativa vigente y aportar mejoras estratégicas.
- Eficiencia operativa mediante tecnología, el uso de softwares especializados y la automatización de procesos asegura precisión, trazabilidad y rapidez en la entrega de servicios.
- Confiabilidad y cumplimiento normativo, todas las actividades se realizan respetando los estándares legales, tributarios y laborales, generando seguridad y confianza en los clientes internos.
- Soporte integral, ya que no solo se gestionan operaciones administrativas, sino que también se es un aliado estratégico que facilita la continuidad y crecimiento del negocio del cliente.

Relación con Clientes

- Atención personalizada manteniendo una relación estrecha con cada empresa del holding, comprendiendo sus necesidades específicas y ajustando los servicios a su realidad operativa.
- Comunicación constante mediante reuniones presenciales y seguimiento continuo, asegurando que la información fluya de manera oportuna y efectiva.
- Enfoque en la confianza y el respaldo, garantizando cumplimiento normativo, eficiencia y calidad en la entrega de servicios.

Canales

- Las reuniones presenciales, son el principal canal para entregar servicios personalizados a las empresas del holding y para recoger necesidades específicas.
- Canales internos de comunicación corporativa como el correo electrónico, sistemas internos y reuniones periódicas para coordinar procesos y seguimiento de actividades.

Segmento de Clientes

- Empresas del holding corporativo, que son los principales clientes, que requiere servicios administrativos, contables, financieros y de gestión humana especializados y personalizados según la naturaleza de cada empresa.
- Clientes potenciales multi-industria, a largo plazo, la empresa busca expandir su oferta de servicios a PYMEs y startups de diferentes rubros, aprovechando la experiencia acumulada dentro del holding y ofreciendo soluciones integrales adaptadas a las necesidades de cada sector.

Estructura de Costos

- Nómina del personal: remuneraciones y beneficios.
- Arriendo e infraestructura: costos asociados a las oficinas y espacios de trabajo.
- Servicios generales: gastos de energía, agua, gastos comunes y mantenimiento de las instalaciones.
- Capacitación del personal: inversión en desarrollo profesional y técnico del equipo.
- Tecnología y software: costos de adquisición, mantenimiento y actualización de los deferentes sistemas.
- Gastos de cumplimiento regulatorio.
- Obligaciones fiscales directas.

Fuente de Ingresos

- La principal fuente de ingreso se origina en la prestación de servicios administrativos, contables y financieros; gestión de recursos humanos; asesorías legales y de cumplimiento normativo; y soporte mediante herramientas tecnológicas al cliente principal (las joyerías).

GPS posee un perfil competitivo robusto fundamentado en su capacidad de entregar servicios integrales personalizados y confiables, respaldado por un equipo experto y tecnología avanzada. Sin embargo, su sostenibilidad y crecimiento futuro dependerán de cómo gestione las debilidades internas, aproveche oportunidades externas y mitigue amenazas del entorno competitivo.

Capítulo II: planteamiento del problema, oportunidad o desafío De consultoría

1. Delimitación inicial del problema/oportunidad/desafío con el cliente/ rol del consultor.

1.1. Clarificación de las expectativas del cliente y de la organización

Se realizó una reunión inicial con el gerente general con el fin de exponer la idea central del proyecto, quien mostró receptividad, se conversó sobre las expectativas y el apoyo necesario por parte de la empresa para realizar el proyecto de manera exitosa.

A partir de la entrevista realizada, se evidenció que la organización reconoce la ausencia de un plan de sucesión formal, actualmente existen acuerdos verbales respecto a la sustitución o reemplazo de personal clave, pero no un proceso establecido, planificado ni documentado. Esta situación ha sido identificada simultáneamente como problema, oportunidad y desafío, dado que combina elementos de riesgo y de desarrollo organizacional.

El problema se manifiesta especialmente en las áreas especializadas, donde la pérdida de colaboradores implica la salida de conocimiento crítico no transferido, afectando la continuidad operativa. A la vez, representa una oportunidad para promover el desarrollo de los “segundos a bordo”, fortalecer sus competencias y visibilizar talentos internos capaces de asumir mayores responsabilidades. Finalmente, se considera un desafío porque la implementación de un plan de sucesión requiere dedicar tiempo, recursos y acompañamiento al desarrollo de estos posibles sucesores, en un contexto donde las cargas operativas son altas.

En cuanto a las expectativas, el cliente espera que el proyecto contribuya a crear un plan de sucesión implementado en el plazo de un año, adaptado a las necesidades reales de GPS, que permita preservar el conocimiento estratégico y asegurar la continuidad de los cargos críticos. Además, se espera que el plan establezca criterios de elegibilidad, etapas del proceso, responsabilidades, reglas claras y transparentes que garanticen la equidad en los procesos de sucesión, reduciendo la discrecionalidad actual

en las decisiones de promoción interna y asegurando la elección de personas idóneas para cada puesto. El propósito final es que el personal con potencial conozca con claridad las condiciones y oportunidades de desarrollo, fortaleciendo así la confianza interna y la planificación del talento en el mediano plazo.

Como factores facilitadores, se identificó la disposición de la organización para implementar instancias de capacitación y desarrollo, lo cual constituye una base favorable para el diseño de estrategias de formación de sucesores. Sin embargo, también se reconocen posibles resistencias vinculadas a la desmotivación de colaboradores que podrían no ser considerados como sucesores, así como percepciones sobre la conveniencia de incorporar talento externo con mayor experiencia en lugar de promover desde dentro.

En términos de relevancia, el tema es considerado de importancia media-alta, especialmente porque la experiencia reciente ha evidenciado la designación de personas en cargos de liderazgo sin procesos estructurados, lo que incrementa los riesgos de discontinuidad y pérdida de conocimiento. Por tanto, el cliente espera que este proyecto aporte una solución práctica, sustentable y alineada con la realidad cultural y operativa de GPS, contribuyendo al fortalecimiento de su efectividad organizacional y sostenibilidad futura.

1.2. Mapa de problemas u oportunidades o desafío según reporte del cliente

De acuerdo con lo indagado con el gerente general y al estar al interior de la organización, se observa que el objetivo y/o desafío de consultoría es la entrega de varios elementos, que permitan asegurar la continuidad de la organización, dentro de estos elementos encontramos los criterios a través de los cuales se identifican los cargos críticos, listado de estos cargos dentro de la organización y la creación de un modelo de planes de sucesión, con sus respectivos mecanismos de seguimiento e impacto organizacional.

A continuación, se expone el mapa de problemas-oportunidades-desafío según la necesidad declarada por el cliente:

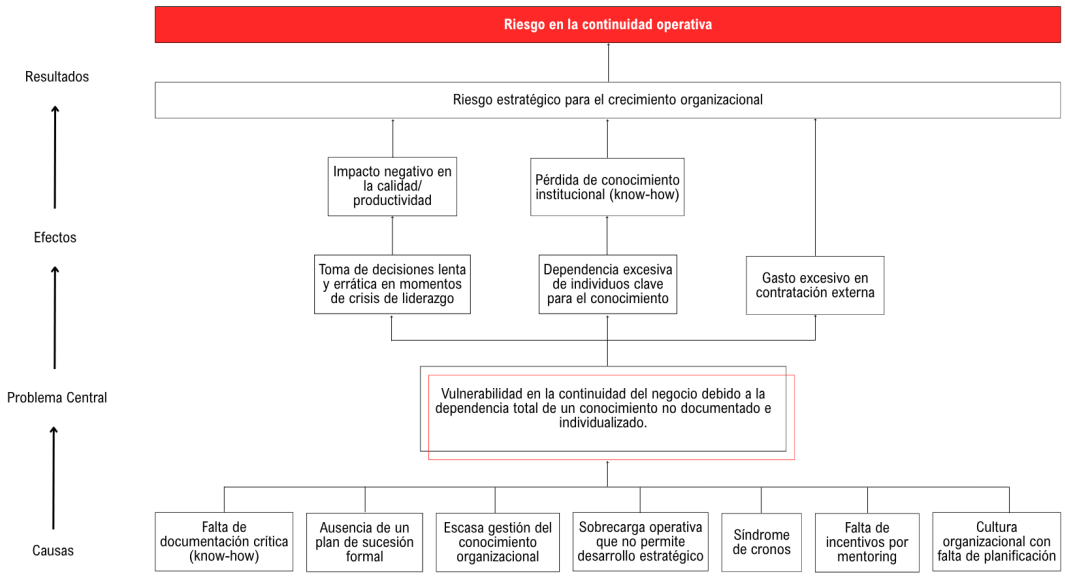


Figura 3
Mapa de problemas.
Fuente: Elaboración propia.

A partir del esquema anterior, se identifica una cadena causal clara y coherente, donde convergen factores tanto estructurales como culturales que obstaculizan la gestión del conocimiento y amenazan la sostenibilidad del negocio. En el ámbito estructural, se evidencia la ausencia de mecanismos formales para la transferencia del conocimiento, la falta de procesos estandarizados y la carencia de un plan de sucesión institucionalizado. Estas deficiencias generan una dependencia excesiva de personas clave, cuyas funciones, decisiones y saberes permanecen en el ámbito tácito y no documentado.

Desde una perspectiva cultural, se observan dinámicas que refuerzan el individualismo profesional, como la retención del conocimiento por temor a perder poder o relevancia (síndrome de Cronos), la ausencia de prácticas de mentoring o coaching intergeneracional, y la escasa valoración organizacional de la gestión del conocimiento como activo estratégico. En conjunto, estas fuerzas culturales consolidan un sistema donde el saber se concentra en los individuos y no en la organización.

En línea con William Rothwell (2010), estos elementos representan una vulnerabilidad crítica: la falta de un proceso de sucesión estructurado limita la capacidad de la organización para preservar, desarrollar y

transferir talento y conocimiento clave, afectando directamente la continuidad operativa y estratégica. Según Rothwell, el propósito central de un plan de sucesión es garantizar la continuidad del liderazgo y la sostenibilidad organizacional mediante la identificación temprana de posiciones críticas, la preparación de sucesores y la documentación del conocimiento indispensable para el desempeño.

Bajo esta mirada, se observa el desafío de diseñar un modelo de planes de sucesión de los cargos claves en GPS como una estrategia que permita conservar la memoria organizacional y desarrollar la capacidad adaptativa de la empresa ante cambios internos o del entorno.

1.3. Rol del consultor en la organización

El consultor desempeña un rol fundamental capaz de observar la organización con distancia analítica, identificar puntos ciegos y ofrecer una comprensión estructurada de los fenómenos que afectan la gestión del talento y la continuidad operativa. Desde un marco conceptual basado en la teoría del proceso de consultoría (Block, 2009) y los enfoques de diagnóstico organizacional, el consultor actuará como facilitador del aprendizaje organizacional, impulsando reflexiones estratégicas que la propia organización muchas veces no logra generar internamente debido a sesgos, rutinas defensivas o dinámicas culturales arraigadas.

En el contexto de este proyecto, el rol del consultor se desarrollará en dos niveles complementarios: estratégico y operativo.

En el plano estratégico, el consultor analizará la alineación entre la estrategia del negocio, la cultura organizacional y las prácticas actuales de Gestión Humana, permitiendo detectar brechas críticas que afectan la sucesión de cargos y la transferencia del conocimiento. Además, aportará un marco metodológico riguroso para interpretar la información, garantizando objetividad en la toma de decisiones y ampliando la capacidad de la organización para comprender sus propios desafíos.

En el plano operativo, el consultor diseñará y ejecutará el proceso completo de diagnóstico, incluyendo la definición de objetivos, diseño de instrumentos, recolección y análisis de datos, y formulará

recomendaciones accionables que permitan avanzar hacia la implementación de un modelo de sucesión sostenible. Asimismo, acompañará a la organización durante el proceso, promoviendo la participación activa de líderes, colaboradores y el departamento de Gestión Humana, asegurando que el conocimiento generado sea pertinente, transferible y comprensible para los equipos internos.

El consultor también cumplirá una función clave como puente entre la comprensión global del sistema organizacional y las necesidades específicas del negocio, facilitando conversaciones difíciles, integrando perspectivas diversas y promoviendo prácticas orientadas a la construcción de capacidades internas. Su rol no consiste solo en entregar un diagnóstico, sino en habilitar a la organización para reconocer sus propias fortalezas, cuestionar supuestos culturales, movilizar procesos de cambio y asumir un enfoque más estratégico en la gestión del talento y la planificación de la sucesión.

2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema u oportunidad o desafío

Para abordar las dinámicas organizacionales que están a la base del problema, se usa el enfoque de “campos de fuerza” del autor Kurt Lewin, ya que este modelo permite analizar las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas del cambio. Dentro de la organización se observan fuerzas positivas que favorecen la implementación de un plan de sucesión y otras más de la cultura que obstaculizan la transferencia del conocimiento clave.

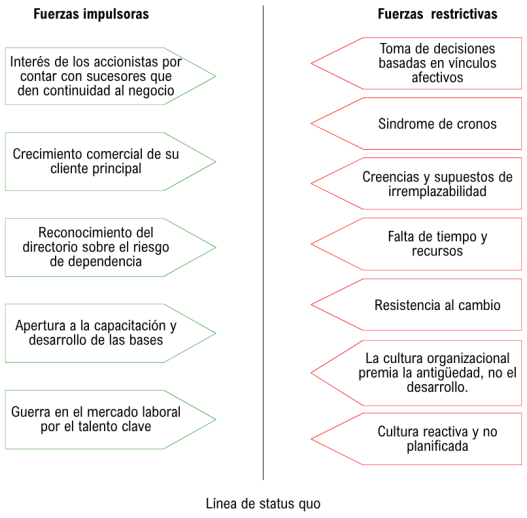


Figura 4
Campos de fuerzas: factores que impulsan y frenan el cambio.
Fuente: Elaboración propia.

2.1. Análisis de las fuerzas

2.1.1. Fuerzas impulsoras:

- Crecimiento comercial del cliente principal: la expansión de las empresas del grupo exige mayor solidez organizacional y reemplazos preparados al momento del requerimiento.
- Reconocimiento del directorio sobre el riesgo de dependencia: los accionistas de la empresa desde hace una década vienen insistiendo en la necesidad de formar “segundos a bordo” que permitan la continuidad del negocio, ya que dentro del grupo empresarial se han tenido experiencias de renuncias de personas claves que dejan en manifiesto el nivel de dependencia y el riesgo asumido.
- Interés de los accionistas por contar con sucesores: el compromiso de los accionistas impulsa la priorización de iniciativas orientadas al desarrollo del talento interno y la transferencia de conocimiento estratégico, generando un entorno favorable para la implementación de un plan de sucesión. Su involucramiento actúa como motor de legitimidad y respaldo político, otorgando dirección, recursos y sentido de urgencia al proceso de cambio.
- Apertura a la capacitación y desarrollo de las bases*:* los colaboradores muestran disposición a aprender y asumir nuevos desafíos, lo que facilita la transferencia de conocimiento.
- Guerra en el mercado laboral por el talento clave: esta incrementa la probabilidad de que los individuos que poseen el conocimiento clave se marchen en cualquier momento.

2.1.2. Fuerzas restrictivas:

- Toma de decisiones basadas en vínculos afectivos: las decisiones basadas en el vínculo impiden la evaluación objetiva y el desarrollo riguroso de los sucesores.

- Síndrome de Cronos: la inseguridad de los subgerentes actuales a la pérdida de poder, estatus o empleo si forman a su sucesor, reteniéndose el conocimiento.
- Creencias y supuestos de irremplazabilidad: la creencia generalizada en la organización de que ciertos individuos son tan valiosos que la planificación es imposible o innecesaria, reforzando la dependencia personal.
- Falta de tiempo y recursos: la alta carga operativa tanto de los cargos estratégicos como tácticos no permite la inversión de tiempo en la planificación de sucesión.
- Resistencia al cambio: existe temor por la reestructuración o reasignación de roles que indudablemente genera un plan de sucesión, así como resistencia a que miembros del equipo se tomen atribuciones por ser posibles sucesores.
- La cultura organizacional premia la antigüedad, no el desarrollo: GPS valora y recompensa principalmente el tiempo en el puesto y el control de la información, en lugar de la capacidad de formar y empoderar nuevos líderes.
- Cultura reactiva y no planificada: dentro de la empresa prevalece la gestión enfocada en la operación diaria, con poca visión de mediano o largo plazo.

El anterior análisis revela una organización que se encuentra en un punto de inflexión entre la necesidad urgente de profesionalizar su gestión del conocimiento y las inercias culturales que frenan ese avance.

Las fuerzas impulsoras provienen, en su mayoría, del entorno estratégico y de la alta dirección, lo que demuestra que existe conciencia del riesgo y una disposición real para abordar la vulnerabilidad derivada de la dependencia de individuos clave. La presión del cliente principal y el reconocimiento del directorio actúan como catalizadores del cambio, impulsando la formalización de planes sucesorios. Además, la apertura al aprendizaje de los colaboradores constituye un terreno fértil para la implementación de programas de desarrollo, mientras que la competencia por el talento en el

mercado genera un sentido de urgencia que puede ser aprovechado para justificar la necesidad del plan de sucesión.

En contraposición, las fuerzas restrictivas emergen principalmente desde el núcleo cultural y relacional interno. La cultura de irremplazabilidad, el síndrome de Cronos y la valoración de la antigüedad por sobre el mérito reflejan una estructura mental arraigada en el control y la estabilidad, antes que en la planificación y la apertura. Este conjunto de factores reproduce un sistema donde el conocimiento se retiene como fuente de poder, generando una resistencia emocional y simbólica al cambio. Asimismo, la sobrecarga operativa y la falta de tiempo y recursos refuerzan la dinámica reactiva, donde las urgencias diarias sustituyen las prioridades estratégicas.

El campo de fuerzas, por tanto, muestra un desequilibrio moderado, aunque existen poderosas fuerzas impulsoras, las restrictivas operan en el plano cultural y emocional, que suele ser el más difícil de modificar. Sin embargo, el reconocimiento explícito del riesgo y la apertura al desarrollo brindan una ventana de oportunidad significativa para la intervención consultiva.

3. Relevancia del problema/oportunidad/desafío para la efectividad organizacional

La relevancia del desafío de diseñar un modelo de plan de sucesión radica en su capacidad para dar solución al problema de la vulnerabilidad de la continuidad del negocio, especialmente en relación con los cargos críticos que aseguran la operación de una de las líneas de negocio más relevantes del cliente principal, empresa perteneciente al mismo holding empresarial, cuya estabilidad y demanda determinan directamente la sostenibilidad económica de GPS.

El desafío no se limita a establecer un procedimiento administrativo para reemplazar personas, sino a desarrollar una estrategia organizacional que garantice la continuidad del conocimiento crítico, la transferencia de aprendizajes y la preparación de futuros líderes que sostengan la efectividad de los procesos clave del negocio. En este contexto, la ausencia de planes formales de sucesión ha derivado en una alta dependencia de colaboradores específicos, donde el conocimiento se concentra de manera

individualizada y no sistematizada. Esta condición genera riesgos operativos, limita la capacidad de respuesta ante contingencias y restringe el crecimiento interno de la organización.

Implementar un modelo de sucesión permite institucionalizar la identificación, desarrollo y preparación del talento interno, estableciendo mecanismos estructurados de transferencia de conocimiento y formación de reemplazos naturales en los distintos niveles de responsabilidad. Esto no solo fortalece la continuidad operativa, sino que también promueve la movilidad interna, la polivalencia y el desarrollo profesional, factores que inciden directamente en la efectividad y productividad organizacional.

Además, el diseño de un plan de sucesión aporta al fortalecimiento de la resiliencia del holding, al reducir los riesgos asociados a la pérdida de conocimiento crítico y al garantizar que las funciones estratégicas y tácticas no se vean interrumpidas por rotaciones, licencias o desvinculaciones imprevistas. Esta práctica contribuye a mantener la estabilidad del flujo de servicios y la eficiencia en la atención de las empresas del grupo, asegurando la continuidad de los resultados operativos y financieros esperados.

Asimismo, la formalización del proceso de sucesión fomenta una cultura de desarrollo y aprendizaje continuo, donde el traspaso de conocimiento se convierte en un eje de colaboración y responsabilidad compartida. Esto impulsa un cambio cultural desde una lógica reactiva y personalista hacia una gestión más planificada, transparente y sostenible en el tiempo.

En síntesis, abordar la vulnerabilidad derivada de la dependencia del conocimiento no documentado mediante la implementación de un modelo de plan de sucesión representa una oportunidad decisiva para fortalecer la efectividad organizacional de GPS y del holding en su conjunto. Esta iniciativa permitirá consolidar una estructura más sólida, adaptable y orientada al aprendizaje, asegurando la continuidad de los procesos críticos y la sostenibilidad económica a largo plazo.

4. Relevancia del problema/oportunidad/desafío para la disciplina del Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

El problema identificado, la vulnerabilidad de la continuidad del negocio derivada de la dependencia total de un conocimiento crítico no documentado e individualizado, constituye un punto central de análisis desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional (DO) y la Dirección de Personas. Desde el DO, el enfoque estratégico busca alinear personas, procesos y estructuras con la visión y los objetivos de la organización (Cummings & Worley, 2015), promoviendo su sostenibilidad y capacidad de adaptación ante cambios internos y externos.

Cuando el conocimiento estratégico se concentra en individuos específicos, la organización enfrenta riesgos significativos, tales como interrupciones operativas, pérdida de know-how, decisiones lentas y erráticas en momentos críticos, y dependencia de contrataciones externas costosas. Estos efectos impactan directamente en la eficiencia organizacional, la continuidad de los procesos y el desarrollo del talento interno, pilares fundamentales de la dirección de personas.

Desde la gestión del talento, esta situación evidencia la necesidad de identificar cargos críticos, formalizar la transferencia de conocimiento y estructurar planes de sucesión que garanticen la continuidad del negocio (Rothwell, 2010). Un plan de sucesión no solo mitiga el riesgo de vacantes imprevistas, sino que promueve la retención y el desarrollo de competencias estratégicas, asegurando que el personal esté preparado para asumir responsabilidades críticas sin comprometer la operación ni la estabilidad económica de la empresa.

En esta línea, la implementación de un plan de sucesión permite incorporar prácticas de gestión del conocimiento, mentoring y desarrollo de liderazgo que transforman la cultura organizacional desde una lógica reactiva hacia una proactiva y sostenible.

En conclusión, abordar este problema no solo constituye una prioridad estratégica para GPS, sino que representa una oportunidad para fortalecer la cultura de aprendizaje, el liderazgo efectivo y la planificación

del talento, pilares esenciales para cualquier intervención de Desarrollo Organizacional orientada a la continuidad y sostenibilidad empresarial.

5. Objetivo general

Diseñar un modelo de plan de sucesión para los cargos críticos de GPS que permita asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento estratégico, fortaleciendo la efectividad organizacional y la sostenibilidad del negocio dentro del holding.

6. Objetivos específicos

- Identificar, de manera participativa, las prácticas de actuales de desarrollo profesional y las condiciones organizacionales requeridas para una sucesión efectiva, reconociendo aciertos y oportunidades de mejora.
- Diseñar las diferentes etapas del proceso de sucesión asegurando su alineación con la cultura y estrategia de la organización.
- Identificar los cargos críticos y el grado de dependencia de conocimiento individual asociado a cada uno.
- Analizar las competencias, conocimientos y capacidades asociadas a dichos cargos, según los requerimientos de la empresa y sus objetivos estratégicos.
- Definir los criterios y mecanismos de evaluación del talento interno que permitan reconocer posibles sucesores para los cargos críticos, alineando sus capacidades con las necesidades estratégicas y futuras de la organización.
- Asegurar la transferencia metodológica y la apropiación del modelo de sucesión por parte del área de Gestión Humana, promoviendo su integración en los procesos regulares de gestión del talento.

Capítulo III: fundamentos teóricos - metodológicos del diagnóstico organizacional

1. Revisión teórica y de antecedentes de buenas prácticas

1.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación profunda a lo largo de las últimas décadas. Inicialmente, las organizaciones concebían la administración del personal como una función meramente operativa, enfocada en el cumplimiento normativo, la contratación y el control laboral. Sin embargo, con el paso del tiempo, y ante los cambios en los entornos económicos, tecnológicos y sociales, esta función evolucionó hacia una visión más estratégica y centrada en las personas como capital intelectual y fuente de ventaja o desventaja competitiva (Chiavenato, 2017).

En sus primeras etapas, la gestión de personas estaba orientada a la eficiencia administrativa, el área de recursos humanos era vista como un departamento de apoyo al giro. Pero a medida que las empresas comenzaron a comprender que el talento y el conocimiento son los principales generadores de valor, surgió una concepción más integral, la conocida gestión del talento humano (GTH). Esta se enfoca en atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores con el propósito de alinear sus capacidades con los objetivos estratégicos de la organización (Alles, 2018).

Autores como Ulrich (1997) fueron pioneros en señalar que el rol de los profesionales de recursos humanos debía trascender la administración del personal para convertirse en socios estratégicos del negocio, contribuyendo al logro de resultados organizacionales mediante el diseño de sistemas que potencien el desempeño y el compromiso del talento.

Hoy en día, la gestión del talento humano se concibe como un proceso dinámico, integral y estratégico, que articula herramientas como la gestión por competencias, la evaluación del desempeño, la planeación de la sucesión y los planes de desarrollo individual, todas orientadas al fortalecimiento de la capacidad organizacional para enfrentar entornos que son cada vez más cambiantes.

La GTH es crucial en la gestión del conocimiento, ya que gestiona activamente los riesgos derivados de la pérdida del know-how y la experiencia acumulada (Davenport & Prusak, 1998). La sucesión se convierte así en un mecanismo formal de transferencia de conocimiento de los colaboradores salientes a los entrantes, asegurando que la inteligencia organizacional se mantenga como un activo estratégico y no como una vulnerabilidad (Rothwell, W. J., 2013).

1.2. Plan de sucesión

Un plan de sucesión es una herramienta estratégica clave para asegurar la continuidad del liderazgo, la sostenibilidad del conocimiento y la efectividad organizacional. Esta herramienta permite identificar y capacitar a los empleados con alto potencial, con el propósito de anticipar los cambios inevitables en los cargos críticos, garantizando que la organización disponga de personas preparadas para asumir esas posiciones sin que se vea comprometido su funcionamiento o su estrategia a largo plazo.

El desafío de la sostenibilidad organizacional en el dinámico entorno actual exige que la planificación de la sucesión estratégica articule directamente el desarrollo del talento con la visión a largo plazo de la empresa. Rothwell y Kazanas (2020) sostienen que la sucesión organizacional no es un simple reemplazo, sino un proceso riguroso de identificación y desarrollo de capacidades críticas, esencial para gestionar los riesgos derivados de la pérdida del conocimiento institucional (Davenport & Prusak, 1998). De este modo, el diseño de un plan de sucesión va más allá de definir sucesores; sirve como una inversión proactiva para asegurar la permanencia de la cultura, las buenas prácticas y los valores compartidos (Rothwell, 2018; Ulrich et al., 2012), garantizando que los futuros líderes posean la alineación cultural y las habilidades necesarias para sostener el propósito institucional.

Precisamente, esta necesidad de garantizar la continuidad estratégica es crítica en un contexto caracterizado por la aceleración tecnológica, la movilidad laboral y la transformación de los modelos de negocio. En este marco, la planificación de la sucesión se ha convertido en un dinamizador del cambio organizacional. Por consiguiente, los planes de sucesión garantizan la continuidad del know-

how estratégico al integrar el desarrollo de liderazgo con las exigencias de innovación y adaptación que demanda el entorno competitivo. En este sentido, Alles (2009) señala que: "La sucesión no debe ser vista como un reemplazo de habilidades, sino como una oportunidad para desarrollar competencias alineadas con las demandas futuras del mercado y las nuevas habilidades emergentes".

Es importante clarificar que los planes de sucesión no son lo mismo que los planes de desarrollo de carrera, estos últimos tienden a ser rígidos y lineales, se basan en la permanencia dentro de la empresa y en la formación académica, para progresar dentro de una estructura jerárquica definida. Por el contrario, los planes de sucesión son un proceso dinámico, basado en competencias.

Según Rothwell (2018), un plan de sucesión es un modelo continuo de cinco fases que articula las necesidades futuras del negocio con el desarrollo individual. Este modelo comienza con la articulación de la estrategia (Fase 1), que incluye la identificación de puestos críticos cuyo vacío impactaría directamente en el desempeño, y la definición de las capacidades futuras y competencias necesarias para dichos roles (Fase 2). El proceso avanza luego a la evaluación del talento (Fase 3), donde se utiliza la matriz 9 box para medir el potencial de crecimiento, seguido de la fase de desarrollo y calibración (Fase 4), que establece planes de acción o desarrollo individualizados. El proceso culmina con la revisión, monitoreo y sostenibilidad (Fase 5), garantizando que el plan se mantenga como un proceso vivo y adaptativo que mitiga los riesgos derivados de la pérdida de conocimiento clave (Rothwell, 2018).

1.3. Cargos críticos

Los cargos críticos y las personas clave representan los pilares sobre los cuales se sostiene la continuidad operativa y estratégica, y generan un impacto significativo en el logro de los objetivos de una organización. De acuerdo con Martha Alles (2000), en su obra Dirección estratégica de recursos humanos, en el capítulo El cuidado del capital intelectual, las personas clave son aquellas que poseen un conocimiento, una experiencia o una red de relaciones que resulta difícilmente sustituible y que, por tanto, constituyen un

activo intangible esencial para la empresa. Su salida o reemplazo no planificado puede implicar pérdidas significativas en productividad, calidad y posicionamiento competitivo.

Asimismo, Ulrich et al. (2008) destacan que el valor estratégico de un cargo se mide por su impacto en los resultados del negocio, más que por su posición jerárquica. Esto implica que en empresas donde existen líneas de negocio dependientes de clientes principales, los cargos críticos son aquellos que aseguran la relación y la operatividad que sustentan la estabilidad económica del grupo empresarial y se centra en el potencial, asumiendo que por su talento, las personas pueden desempeñarse en cargos críticos.

1.4. Perfiles de cargo por competencias

El concepto de perfil de cargo por competencias surge como una evolución del enfoque tradicional basado únicamente en tareas o funciones, gracias a la necesidad de adaptar la selección de personal, el desempeño y desarrollo de los empleados a un mundo cambiante, donde se le brinda mayor relevancia a la capacidad de aplicar de manera práctica el conocimiento sobre solo la memorización.

Según Spencer y Spencer (1993), las competencias son características subyacentes en las personas, como motivos, rasgos, valores, conocimientos o habilidades, que se relacionan causalmente con un desempeño superior en el trabajo. Por lo tanto, construir perfiles de cargo desde este enfoque implica definir no solo las funciones operativas, sino también las competencias conductuales, técnicas y organizacionales que garantizan la efectividad del rol dentro de la estrategia empresarial.

Desde una mirada organizacional, Alles (2017) plantea que la elaboración de perfiles por competencias es fundamental para consolidar una cultura de gestión del talento, ya que define el estándar esperado de comportamiento y rendimiento en cada posición. Además, permite objetivar las decisiones sobre movilidad interna, desarrollo y formación, reduciendo la subjetividad basada en la cercanía o la antigüedad, aspectos comunes en organizaciones con estructuras jerárquicas o culturas relacionales.

En el contexto de los planes de sucesión, los perfiles por competencias cumplen un papel estratégico, ya que facilitan la identificación de brechas entre los ocupantes actuales y sus posibles sucesores, orientando

los programas de capacitación y mentoring hacia el desarrollo de las capacidades realmente críticas para la continuidad del negocio. Así, se convierten en una herramienta que une la planificación del talento con la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

1.5. Identificación y evaluación del talento

Según William J. Rothwell (2010), la identificación y evaluación del talento constituye una fase estratégica dentro de la planificación de la sucesión, ya que permite reconocer a las personas con el potencial y las competencias necesarias para asumir roles críticos en el futuro. Este proceso, más que centrarse únicamente en el desempeño actual, busca evaluar la capacidad de aprendizaje, la adaptabilidad y la disposición de los colaboradores para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización. Rothwell plantea que la identificación del talento debe sustentarse en criterios objetivos y transparentes, utilizando herramientas como evaluaciones de competencias, retroalimentación 360°, análisis de desempeño y entrevistas de desarrollo. Asimismo, enfatiza que la evaluación del talento no debe entenderse como un proceso aislado, sino como parte de una estrategia integral de gestión del conocimiento y desarrollo del liderazgo**,** orientada a garantizar la continuidad operativa y fortalecer la sostenibilidad organizacional.

1.6. Planes de desarrollo

Los planes de desarrollo son una parte muy importante de la planificación de la sucesión, porque permiten cerrar las brechas entre las competencias requeridas por los cargos críticos y las que poseen las personas con el potencial de ser sucesores, estos planes pretenden establecer acciones para que un colaborador mejore sus competencias, habilidades y conocimientos, con el fin de potenciar su desempeño actual y preparar su crecimiento futuro dentro de la organización (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2020). Este proceso se centra en el desarrollo individual y suele alinearse con las necesidades organizacionales y los objetivos de carrera del empleado.

La literatura sobre gestión del talento y recursos humanos propone diversas herramientas y metodologías que permiten preparar a los posibles sucesores como las siguientes:

- Mentoring (tutoría): Alles (2017) indica que la tutoría permite transferir conocimientos tácitos y estratégicos de líderes experimentados a los sucesores, facilitando la comprensión de la cultura organizacional y la toma de decisiones en contextos críticos.
- Coaching: Chiavenato (2017) resalta que el coaching individualizado fortalece habilidades clave, identifica áreas de mejora y acelera la preparación de los sucesores para desempeñar cargos estratégicos.
- Rotación de puestos: Alles (2000) explica que la rotación funcional expone al sucesor a distintas áreas de la empresa, fomentando un aprendizaje integral y el desarrollo de capacidades interfuncionales.
- Asignación de proyectos estratégicos: La participación en proyectos de alto impacto permite aplicar competencias técnicas y de liderazgo en situaciones reales, reforzando la capacidad de gestión y toma de decisiones (Chiavenato, 2017).
- Formación y capacitación formal: Alles (2017) enfatiza la importancia de complementar la experiencia práctica con cursos, talleres o diplomados, para fortalecer competencias técnicas y estratégicas necesarias en el futuro cargo.
- Redes de aprendizaje y comunidades internas: Alles (2000) menciona que los espacios de intercambio de experiencias y conocimientos dentro de la organización facilitan la transferencia de know-how, promueven la colaboración y fortalecen la cultura de aprendizaje.

Por último, es importante hacer la diferenciación entre capacitación y desarrollo. Según el libro “Gestión del Talento Humano” de Chiavenato (2017), la capacitación se centra en enseñar habilidades específicas o conocimientos concretos necesarios para realizar tareas actuales, su enfoque es corto plazo y orientado a mejorar el desempeño en el puesto actual. Mientras que el desarrollo, va más allá de las habilidades

actuales y busca preparar al colaborador para roles futuros o más estratégicos dentro de la organización, así como para los desafíos de un entorno y mercado venidero, el desarrollo tiene un enfoque largo plazo, orientado al crecimiento profesional, liderazgo y competencias estratégicas.

1.7. Auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos es un proceso sistemático que busca evaluar la función de dirección de personas en las organizaciones, con el fin de verificar que se cumplan los objetivos estratégicos y operativos planteados (Martínez, Fernández, & Tarazona, 2016). Este enfoque permite revisar el cumplimiento de planes, políticas y métodos establecidos, garantizando que todas las inversiones en capital humano sean controladas adecuadamente. Dichas inversiones, además, tienen un impacto directo en los resultados futuros de la organización.

Desde una perspectiva estratégica, la auditoría de recursos humanos no se limita a la revisión administrativa, sino que también se orienta a fortalecer la gestión del talento y la alineación con la estrategia organizacional (Martínez et al., 2016; De Quijano & Navarro, 1999; Nevado, 1998). En este sentido, constituye una herramienta clave para asegurar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de los procesos de recursos humanos, permitiendo a la organización anticiparse a riesgos, optimizar recursos y maximizar el valor generado por el capital humano.

Las fases estándar de una auditoría de gestión, que permiten aplicar un enfoque práctico, según autores como Werther & Davis (2008) y el enfoque estratégico de Ulrich (1997), son:

1. Planificación (preparación y establecimiento de estándares): esta fase define el alcance y los criterios de evaluación, que en una auditoría práctica se basan en el riesgo y la estrategia.
    - Definición de alcance y objetivos: Determinar qué procesos se auditarán y por qué.
    - Establecimiento de criterios (El "deber ser"): en lugar de solo basarse en el manual, se establecen criterios de buenas prácticas o efectividad.
    - Asignación de recursos: Seleccionar al equipo auditor y definir las técnica.

2. Ejecución (recolección de evidencia en la práctica):
    - Recolección de evidencia: entrevistas, observación de procesos, análisis de indicadores (KPI).
    - Revisión documental: buscar evidencia de los mecanismos formales. Si no existen, el hallazgo se registra como la ausencia de un control interno necesario.
3. Análisis (evaluación del riesgo y efectividad):
    - Identificación de hallazgos: se documentan las desviaciones entre lo que hay y lo que debería haber para mitigar el riesgo.
    - Cuantificación del riesgo: el hallazgo se mide en términos de impacto en el negocio.
    - Determinación de las causas: se identifica porque la práctica es inefectiva.
4. Informe y seguimiento (acción correctiva):
    - Elaboración del informe: se documentan los hallazgos en términos de riesgo para el negocio, no solo el incumplimiento administrativo.
    - Recomendaciones: proponer soluciones concretas.
    - Seguimiento: monitorear la implementación de las acciones correctivas recomendadas para asegurar que la práctica inefectiva sea reemplazada por un sistema robusto.

2. Descripción de los factores y procesos organizacionales a diagnosticar, así como de sus relaciones

2.1. Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos constituyen el marco rector que orienta todas las decisiones organizacionales y la gestión del talento dentro de GPS. Este factor busca evaluar el grado en que la organización posee claridad, coherencia y comunicación efectiva respecto a su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, y cómo estos se traducen en políticas y prácticas concretas de gestión del conocimiento y planificación de sucesión.

Diagnosticar los lineamientos estratégicos implica analizar si existe una alineación entre la estrategia corporativa del holding y las acciones internas de GPS, especialmente en lo que refiere a la continuidad operativa y al desarrollo de los cargos críticos que sostienen la relación con el cliente principal. En este sentido, la ausencia de directrices claras o su escasa difusión puede generar desarticulación entre las áreas, decisiones reactivas y falta de planificación en materia de talento y sucesión, lo que incrementa la vulnerabilidad ante la pérdida de conocimiento clave.

Asimismo, este factor permite identificar el nivel de integración de los objetivos estratégicos con la gestión de personas, evaluando si el desarrollo, retención y sucesión del talento son considerados pilares estratégicos o meramente administrativos. Un adecuado alineamiento asegura que los planes de sucesión no se diseñen como medidas aisladas, sino como parte de una estrategia corporativa orientada a la sostenibilidad, efectividad y crecimiento organizacional.

Por tanto, analizar los lineamientos estratégicos resulta esencial para comprender si la empresa cuenta con la dirección, prioridades y estructuras necesarias para garantizar la continuidad del negocio, promover el aprendizaje organizacional y consolidar una cultura de desarrollo y liderazgo sustentable.

2.2. Liderazgo

El factor liderazgo se centra en analizar las prácticas y el nivel de efectividad de los líderes dentro de la organización, entendiendo su papel como agentes clave en la movilización del talento, la transferencia del conocimiento y la preparación de sucesores. Evaluar este factor permite identificar cómo los líderes influyen en la cultura organizacional, en la motivación de los equipos y en la consolidación de un entorno que favorezca la continuidad y sostenibilidad del negocio.

El liderazgo es un componente esencial en la gestión de la sucesión, ya que son los líderes quienes modelan comportamientos, detectan potencial, impulsan el aprendizaje y crean las condiciones necesarias para que emerjan nuevos líderes dentro de la organización. Un estilo de liderazgo centrado en el control o en la relación afectiva, sin foco en el desarrollo del talento, puede generar retención del conocimiento,

resistencia al cambio y limitaciones para la planificación de reemplazos estratégicos. En contraste, un liderazgo transformacional, basado en la confianza, la mentoría y el empoderamiento, favorece la autonomía, el aprendizaje continuo y la sostenibilidad del conocimiento organizacional.

2.3. Creencias organizacionales

El factor creencias organizacionales se refiere al conjunto de supuestos, percepciones y convicciones compartidas por los miembros de la empresa que orientan su comportamiento, influyen en la toma de decisiones y determinan la forma en que se interpretan los cambios y desafíos dentro de la organización. Estas creencias actúan como un sistema invisible que da sentido a las prácticas cotidianas, moldeando la manera en que las personas conciben el liderazgo, el mérito, la estabilidad laboral y la transmisión del conocimiento.

En el contexto del diagnóstico sobre la sucesión de cargos críticos, este factor resulta fundamental para comprender las resistencias o facilitadores culturales que pueden influir en la implementación de un plan de sucesión. En organizaciones donde predomina la creencia de que “ciertas personas son irremplazables” o que el desarrollo profesional depende de la antigüedad y las relaciones personales, se dificulta la instalación de procesos formales de reemplazo, mentoring y transferencia del conocimiento. Por el contrario, cuando existe la convicción colectiva de que el aprendizaje y el crecimiento son procesos compartidos, la sucesión se percibe como una oportunidad de continuidad y fortalecimiento organizacional, y no como una amenaza o pérdida de poder.

2.4. Prácticas de gestión de líderes

El factor prácticas de gestión hace referencia al conjunto de acciones, métodos y estilos administrativos que los directivos y mandos medios utilizan para planificar, organizar, coordinar y controlar el trabajo dentro de la organización, garantizando la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

En el marco del diagnóstico sobre sucesión y transferencia del conocimiento en GPS, este factor resulta clave para comprender cómo las prácticas de gestión facilitan o limitan la identificación de talento, la delegación de responsabilidades, la retroalimentación continua y el desarrollo de sucesores. El análisis de este factor permite identificar el grado de profesionalización de la gestión, la coherencia entre la estrategia organizacional y las decisiones operativas. En contextos donde las prácticas de gestión son predominantemente reactivas o basadas en la relación personal, se dificulta la planificación de reemplazos y la consolidación de procesos formales de sucesión. Por el contrario, una gestión basada en evidencias, metas claras y acompañamiento estructurado potencia la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional.

2.5. Políticas y prácticas de Gestión Humana

El factor Políticas y prácticas de Gestión Humana hace referencia al conjunto de normas, procedimientos, lineamientos y acciones que orientan la gestión del talento dentro de la organización, asegurando la coherencia entre la estrategia corporativa, el desarrollo de las personas y la sostenibilidad del negocio. Este factor busca analizar el grado de formalización, consistencia y efectividad de las políticas y prácticas que regulan aspectos clave como el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo profesional, la movilidad interna, la evaluación del desempeño y la sucesión de cargos críticos.

Diagnosticar este ámbito resulta esencial, ya que permite determinar si la gestión de personas se basa en procesos estructurados, transparentes y equitativos, o si predomina una administración reactiva y discrecional. La falta de políticas claras y prácticas formalizadas puede generar inequidades, pérdida de talento, ausencia de desarrollo planificado y vulnerabilidad frente a la salida de personal clave. Por el contrario, unas políticas de Gestión Humana bien definidas y difundidas promueven la equidad, la meritocracia y la continuidad organizacional.

Asimismo, este factor examina cómo las políticas existentes se traducen en prácticas reales, y si estas están alineadas con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de GPS. Incluye la revisión de la

existencia de instrumentos formales como manuales de políticas, procedimientos de sucesión, matrices de competencias, planes de desarrollo y mecanismos de evaluación del talento.

En síntesis, el análisis de las políticas y prácticas de Recursos Humanos permite identificar el grado de madurez de la gestión del talento dentro de la organización y evaluar su capacidad para institucionalizar un modelo de sucesión sostenible, basado en la transparencia, la planificación y la equidad en el desarrollo de las personas.

Asimismo, este factor busca comprender el grado de alineación del liderazgo con los valores y objetivos estratégicos de GPS, así como la existencia de prácticas formales e informales de acompañamiento, retroalimentación y desarrollo de equipos. Se evalúa, además, si los líderes están preparados para gestionar procesos de cambio, identificar sucesores potenciales y apoyar su crecimiento mediante estrategias como el coaching, mentoring y la delegación efectiva.

2.6. Conocimiento y habilidades del equipo de Gestión Humana para la implementación de un plan de sucesión

Este factor pretende diagnosticar las competencias, conocimientos y habilidades del equipo de Gestión Humana para implementar y sostener un modelo de sucesión efectivo. Este factor permite determinar en qué medida la función de Gestión Humana cuenta con la idoneidad profesional y técnica necesaria para gestionar de forma integral el talento crítico de la organización.

En el contexto de GPS, este análisis resulta esencial para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del plan de sucesión, dado que el éxito del modelo depende no solo del diseño metodológico, sino también de la capacidad interna del área para liderar, facilitar y monitorear los procesos de transferencia del conocimiento. La evaluación de este factor incluye aspectos como el nivel de especialización del equipo, su dominio en metodologías de desarrollo de talento, gestión del desempeño, formación por competencias, y la comprensión del negocio y de los lineamientos estratégicos del holding.

En definitiva, este factor busca identificar en qué medida el área de Gestión Humana posee la estructura, los recursos y el conocimiento especializado necesarios para liderar la implementación del modelo de sucesión, convirtiéndose en un eje articulador entre la estrategia organizacional, la cultura interna y el desarrollo sostenible del talento en GPS.

2.7. Relación entre los factores

Los seis factores definidos a diagnosticar se articulan de forma sistémica y complementaria, reflejando la interacción entre los niveles transformacional, transaccional e individual.

En primer lugar, los lineamientos estratégicos constituyen la base sobre la cual se define la dirección organizacional y las prioridades del negocio. Este factor marca el punto de partida del análisis, pues la claridad, coherencia y difusión de la estrategia determinan el grado en que los demás factores (liderazgo, prácticas de gestión, políticas de recursos humanos y conocimientos y habilidades del equipo) se alinean con una visión común orientada a la continuidad operativa y la sostenibilidad del conocimiento. Una estrategia bien definida orienta las decisiones de talento hacia el largo plazo y otorga sentido a la planificación de sucesores como parte de la estrategia corporativa.

Las creencias organizacionales, por su parte, actúan como el marco cultural que moldea las actitudes y comportamientos frente al cambio, el desarrollo profesional y la sucesión. Este factor se relaciona directamente con los lineamientos estratégicos, ya que una estrategia formal puede verse debilitada si la cultura dominante no la respalda o si persisten creencias contrarias a la movilidad del talento (por ejemplo, asociar antigüedad con mérito o percibir la sucesión como una amenaza). Estas creencias también permean el estilo de liderazgo y las prácticas y políticas de Gestión Humana, porque al estar instauradas creencias de irremplazabilidad o sucesión por vínculo afectivo, no se ve necesario la creación de políticas asociadas a estos temas.

El liderazgo opera como el vínculo entre la estrategia y la ejecución. Los líderes traducen los lineamientos estratégicos en acciones concretas, promueven la cultura deseada y modelan comportamientos que

influyen directamente en la percepción y desarrollo del talento. Su rol es decisivo en la identificación de sucesores, la delegación de responsabilidades y la creación de un entorno que favorezca el aprendizaje y la preparación de nuevos líderes, y en las diferentes prácticas de gestión.

El factor prácticas de gestión se conecta estrechamente con el liderazgo, ya que refleja cómo las decisiones de dirección se transforman en rutinas, métodos y procedimientos de trabajo. Así mismo, estas prácticas de gestión influyen en las prácticas y políticas de la gestión del talento como la evaluación del desempeño y la planificación de reemplazos.

Las políticas y prácticas de Gestión Humana constituyen el soporte técnico y normativo de todo el sistema. Este factor traduce la estrategia y la gestión del liderazgo en reglas, procedimientos y mecanismos formales que aseguran la equidad, la transparencia y la continuidad de los procesos de talento. Su relación con las prácticas de gestión y el liderazgo es bidireccional: las políticas orientan las prácticas, y estas retroalimentan la efectividad de las políticas.

Finalmente, la claridad estratégica impulsa la necesidad de fortalecer las competencias técnicas, analíticas y de gestión del cambio del área de Gestión Humana, garantizando que pueda liderar con solvencia la identificación de cargos críticos, la preparación de sucesores y la transferencia del conocimiento. En este sentido, la estrategia actúa como fuerza motriz del desarrollo del talento dentro de Gestión Humana, alineando sus capacidades con las exigencias del negocio y asegurando la sostenibilidad del modelo de sucesión en el tiempo.

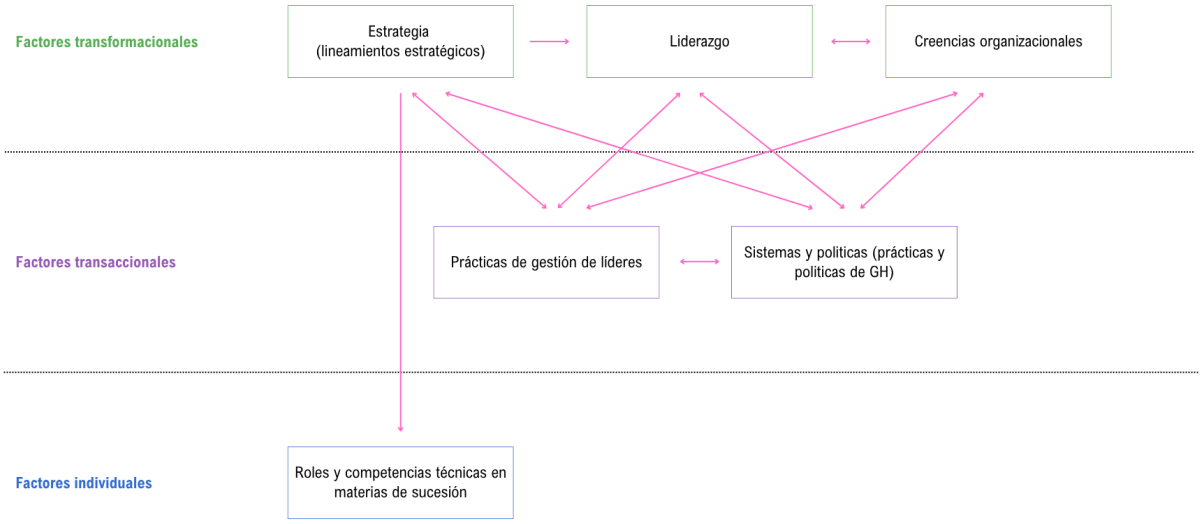


Figura 5
Relación entre factores basado en el modelo de Burke-Litwin.
Fuente: Elaboración propia.

3. Preguntas diagnósticas generales

La instalación de un modelo de plan de sucesión para cargos críticos de GPS requiere de ciertas condiciones organizacionales de base que lo posibiliten. A partir de lo anterior, surge como interrogante que guía el proceso de diagnóstico ¿cuenta GPS con las condiciones organizacionales requeridas para instalar un modelo que permita la realización de un proceso de sucesión efectivo?. De esta pregunta emergen a su vez los siguientes cuestionamientos:

Factor: lineamientos estratégicos

- ¿En qué medida los líderes conocen y comprenden la misión, visión y objetivos estratégicos de GPS?
- ¿De qué manera los objetivos estratégicos se relacionan con la gestión del talento y la continuidad operativa?
- ¿Qué barreras existen para traducir los objetivos estratégicos del holding en políticas y prácticas concretas de sucesión y desarrollo?

- ¿Existen vacíos o inconsistencias entre los objetivos estratégicos y las acciones de GPS que puedan obstaculizar la planificación del talento?
- ¿Qué beneficios espera la alta dirección al integrar la sucesión dentro de los lineamientos estratégicos?

Factor: liderazgo

- ¿Los líderes fomentan la transferencia de conocimiento y el desarrollo de sus equipos?
- ¿Qué tan abiertos están a delegar responsabilidades y preparar posibles sucesores?
- ¿Qué tan claras son las responsabilidades y los procesos para delegar funciones en ausencia de líderes clave?
- ¿Qué tan probable es que algunos líderes limiten la formación de sus sucesores por temor a perder poder o control?
- ¿Qué temores o resistencias podrían tener los líderes ante la posibilidad de formar reemplazos?
- ¿Qué acciones visibles pueden tomarse para demostrar que la sucesión es una oportunidad y no una amenaza?

Factor: creencias organizacionales

- ¿Cómo influyen las relaciones personales o la antigüedad en la percepción del mérito y las oportunidades de desarrollo?
- ¿Qué efectos tiene la cultura basada en la antigüedad o las relaciones personales sobre el desarrollo del talento y la meritocracia?
- ¿Qué creencias culturales han contribuido a mantener la dependencia del conocimiento individual y la percepción de irremplazabilidad?
- ¿Qué acciones podrían favorecer una cultura que vea la sucesión como una práctica natural y estratégica?

Factor: prácticas de gestión

- ¿Por qué la planificación de reemplazos y la transferencia de conocimiento no se han integrado como prácticas de gestión habituales?
- ¿Qué herramientas de gestión (reuniones, reportes, matrices) podrían adaptarse para apoyar la planificación de la sucesión sin generar sobrecarga?
- ¿Qué tan claras son las responsabilidades y procesos para delegar funciones cuando un cargo crítico se ausenta?

Factor: políticas y prácticas de Gestión Humana

- ¿Qué políticas formales existen actualmente para el desarrollo del talento, movilidad interna o sucesión?
- ¿Qué barreras existen para que estas políticas se apliquen de manera consistente y equitativa?
- ¿Qué tan integrada está la planificación del talento dentro de los procesos regulares de Gestión Humana?
- ¿Qué tan alineadas están estas políticas con los objetivos estratégicos de GPS?
- ¿Qué beneficios percibe el área de Gestión Humana al implementar procesos formales de sucesión y desarrollo del talento?

Factor: Conocimiento y habilidades del equipo de Gestión Humana

- ¿Qué nivel de conocimiento técnico y metodológico posee el equipo de Gestión Humana sobre planes de sucesión y gestión del talento?
- ¿Qué tipo de capacitación o acompañamiento necesita el equipo de Gestión Humana para liderar efectivamente la implementación del modelo de sucesión?
- ¿Qué desafíos o limitaciones perciben los profesionales de Gestión Humana para asumir el liderazgo del proceso?
- ¿Cómo impacta la falta de competencias técnicas en Gestión Humana en la sostenibilidad de los procesos de desarrollo y sucesión?

- ¿Qué riesgos existen si el área de Gestión Humana no cuenta con las competencias necesarias para liderar el proceso de sucesión?

4. Objetivo general y objetivos específicos del diagnóstico

4.1. Objetivo general

Diagnosticar y analizar la situación actual de los procesos de desarrollo del talento, gestión del conocimiento y preparación para la sucesión en GPS, identificando factores estratégicos, culturales y de gestión que influyen en la continuidad operativa y en la preparación del talento para asegurar la sostenibilidad organizacional.

4.2. Objetivos específicos

- Evaluar el grado de alineación entre los lineamientos estratégicos de GPS y las prácticas actuales de gestión del talento, identificando en qué medida la estrategia organizacional incorpora la planificación de la sucesión y la continuidad operativa como parte de sus prioridades.
- Analizar las prácticas de liderazgo presentes en la organización, identificando cómo influyen en la identificación, desarrollo y retención del talento clave, así como en la disposición hacia la transferencia del conocimiento.
- Explorar las creencias y supuestos culturales que condicionan la percepción interna sobre la sucesión, el mérito y la irremplazabilidad, reconociendo posibles resistencias o facilitadores culturales frente a la implementación de un plan de sucesión.
- Examinar las prácticas de gestión y los mecanismos de toma de decisiones, con el fin de identificar su nivel de profesionalización y su impacto en la formalización de procesos, la delegación de responsabilidades y la preparación de sucesores potenciales.
- Revisar las políticas y prácticas de Gestión Humana vigentes, determinando su grado de formalización, coherencia e integración con los objetivos estratégicos de GPS, particularmente en lo relativo a la planificación del talento y la sucesión de cargos críticos.

- Diagnosticar el nivel de conocimiento, competencias y capacidades del equipo de Gestión Humana, evaluando su preparación técnica y estratégica para liderar la implementación y sostenibilidad de un modelo formal de sucesión en la organización.

5. Enfoque, tipo y diseño del diagnóstico

5.1. Enfoque

El diagnóstico adoptará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de la situación actual de la gestión del talento y los procesos de sucesión en GPS. Desde la perspectiva cualitativa, se busca comprender las percepciones, significados y experiencias de los actores clave de la organización (líderes, colaboradores y responsables de recursos humanos) respecto al desarrollo de talento, la transferencia de conocimiento y la preparación de sucesores. Este enfoque permitirá identificar factores de gestión estratégicos de creencias que influyen en la existencia o ausencia de prácticas formales de sucesión. Esto se diagnosticará a través de análisis documental y entrevistas a profundidad basada en la indagación apreciativa.

En paralelo, la dimensión cuantitativa aportará una visión descriptiva y comparativa de las condiciones actuales, a través de una encuesta de evaluación que permitirá crear una matriz donde se mida la formalización de proceso, el nivel de preparación del personal y las brechas entre el modelo actual y las condiciones ideales para una sucesión efectiva.

5.2. Tipo

El diagnóstico tendrá un enfoque descriptivo–exploratorio, orientado a comprender y caracterizar la situación actual de GPS en materia de sucesión y desarrollo del talento. Este tipo de diagnóstico permite indagar de manera integral cómo se gestiona actualmente el conocimiento crítico, qué mecanismos existen para su transferencia, y cuáles son las percepciones, barreras y condiciones culturales que influyen en la ausencia de un plan formal de sucesión. Asimismo, busca describir de forma sistemática las prácticas vigentes, los niveles de madurez de la gestión del talento y la dependencia del conocimiento individual,

identificando brechas y oportunidades de mejora que sirvan de base para el posterior diseño del modelo de sucesión adaptado a la realidad organizacional de GPS.

5.3. Diseño

El diseño se considera no experimental y transversal, ya que no se manipulan variables ni se interviene directamente en los procesos organizacionales; se recolecta información en un solo momento del tiempo, con el fin de describir el estado actual y generar una base de evidencia para el diseño del modelo de plan de sucesión.

6. Población y muestra

6.1. Población

La población del diagnóstico está conformada por los distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales de GPS que participan o se ven afectados por los procesos de gestión del conocimiento, desarrollo del talento y sucesión de cargos críticos. En particular, incluye:

- Gerente general: responsable de la definición estratégica, la toma de decisiones y la identificación de necesidades de continuidad organizacional.
- Subgerencias: actores clave en la gestión del conocimiento, la formación de sucesores y la aplicación de políticas de desarrollo del talento.
- Colaboradores operativos y administrativos: quienes aportan información sobre las prácticas reales de aprendizaje, movilidad interna y transferencia de conocimiento.
- Equipo de Gestión Humana: unidad directamente responsable de los procesos de desarrollo de personas, planificación del talento y futura implementación del plan de sucesión.

En conjunto, esta población permite obtener una visión integral del sistema organizacional, identificando percepciones, prácticas y brechas desde distintos niveles de influencia, lo que favorece la triangulación de datos y la validación de los hallazgos.

6.2. Muestra

La muestra es intencionada, no probabilística, lo que implica que los participantes serán seleccionados de manera intencional, según las características específicas y relevantes para el análisis, que permita obtener información representativa sobre la gestión del conocimiento, el desarrollo del talento y las prácticas actuales de sucesión. Esto incluiría:

- Gerente general y subgerentes de áreas, siete personas.
- Jefaturas intermedias de las diferentes áreas, ocho personas de los departamentos Comercial y Marketing, Operaciones y Seguridad, Contabilidad y Finanzas, Logística y COMEX, Gestión Humana, y Cumplimiento.
- Colaboradores de diferentes áreas, tres personas aproximadamente de cada área para los focus groups, totalizando un N aproximado de dieciocho personas.
- Miembros del equipo de Gestión Humana, cinco personas que desempeñan los cargos de Subgerente del departamento, Jefe del centro de habilidades, dos analistas del centro de habilidades y el área de gestión del cambio.

7. Plan de recolección y análisis de datos

7.1. Descripción de instrumentos diagnósticos

- Análisis documental: consiste en la revisión sistemática de los documentos, registros y archivos organizacionales relacionados con la misión, visión, los valores, el plan estratégico de la empresa, la gestión del talento, el desarrollo profesional, la transferencia de conocimiento y los procesos de sucesión existentes, tanto formales como informales. Este instrumento permite identificar la situación actual de los procesos internos, evidenciando la existencia o ausencia de políticas, procedimientos, manuales, descripciones de cargos y cualquier registro que respalde la planificación de la sucesión y la continuidad del conocimiento estratégico. A través de esta técnica se pueden detectar brechas entre la práctica documentada y la práctica real, así como contrastar

la información obtenida en entrevistas, facilitando la identificación de oportunidades de mejora. **(Anexo A).**

- Entrevistas semiestructuradas a profundidad: estas serán realizadas al gerente general y subgerentes de área, bajo el enfoque de la indagación apreciativa, técnica que permite explorar no solo los problemas y brechas existentes, sino también las fortalezas, experiencias exitosas y oportunidades de mejora percibidas por los actores organizacionales. Este instrumento tiene como propósito recoger información contextualizada sobre las percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad. Explorar el rol de los líderes en la formación sucesores y la transferencia de conocimiento, y la percepción frente a la futura implementación de un plan de sucesión. Indagar sobre cómo se planifican los reemplazos, se asignan responsabilidades y se comunican decisiones.

  La estructura semiestructurada otorga flexibilidad al entrevistador para profundizar en temas emergentes y captar matices en las respuestas, permitiendo identificar tanto causas raíz de las debilidades actuales como factores estratégicos y culturales que inciden en la ausencia de mecanismos formales de sucesión. **(Anexo B).**

- Cuestionario tipo Likert sobre percepción de liderazgo y desarrollo: el cuestionario será aplicado a través de la plataforma de comunicación interna, este está diseñado para fines de esta consultoría, es un cuestionario tipo Likert es un instrumento estructurado diseñado para medir las percepciones de las jefaturas intermedias respecto a las prácticas de liderazgo y el desarrollo del talento dentro de GPS. Su propósito es identificar patrones de comportamiento, estilos de liderazgo predominantes y el grado en que los líderes promueven la transferencia del conocimiento, la formación de sucesores y la cultura de aprendizaje organizacional. Alguno de los dimensiones a evaluar son: comunicación y retroalimentación, delegación y empoderamiento, mentoría y desarrollo del talento, gestión del conocimiento y orientación estratégica. Los datos

obtenidos serán analizados mediante estadística descriptiva, identificando promedios y tendencias generales, con el fin de complementar los hallazgos cualitativos provenientes de las entrevistas y grupos focales.

Este instrumento se construye metodológicamente a partir de dos sólidos marcos teóricos que fundamentan la relación entre el liderazgo y la continuidad del negocio, otorgándole validez de constructo. La evaluación de dimensiones como delegación, mentoría y desarrollo del talento se sustenta en la teoría del Liderazgo Transformacional (Bass & Avolio, 1994), que define al líder como un coach que promueve la consideración individualizada y la inspiración, prácticas esenciales para formar y empoderar a futuros sucesores. Complementariamente, la dimensión de orientación estratégica se basa en el modelo de gestión estratégica de recursos humanos (Ulrich, 2012), asegurando que la medición de las prácticas de desarrollo no sean meramente administrativas, sino que estén intrínsecamente alineadas con los objetivos de sostenibilidad y la continuidad operativa de GPS. **(Anexo C).**

- Focus groups con colaboradores y jefaturas intermedias: estos constituyen una técnica cualitativa de recolección de información orientada a explorar percepciones, experiencias y significados compartidos entre los participantes respecto a las prácticas de liderazgo, gestión del conocimiento, desarrollo del talento y preparación de sucesores dentro de GPS. Este instrumento permite profundizar en las dinámicas organizacionales, las creencias culturales y las barreras o facilitadores que influyen en la implementación de un plan de sucesión. En este diagnóstico, los grupos focales se aplicarán a colaboradores (dos personas por subgerencia) y mandos medios de distintas áreas, buscando obtener una visión integral y participativa sobre la situación actual. Cada sesión estará compuesta por entre 6 y 10 participantes y será moderada por la consultora, quien orientará la conversación mediante una guía semiestructurada basada en la metodología de indagación apreciativa, la cual enfatiza el reconocimiento de fortalezas, aprendizajes y oportunidades de

mejora. Las principales temáticas a abordar incluyen: percepción del liderazgo y su rol en el desarrollo profesional, mecanismos actuales de transferencia del conocimiento y desarrollo de habilidades, barreras y resistencias frente a la implementación de un plan de sucesión, expectativas y disposición hacia los procesos de cambio y aprendizaje organizacional. **(Anexo D).**

- Cuestionario de autoevaluación de competencias (matriz de capacidades): la autoevaluación de competencias del equipo de Gestión Humana es un instrumento de carácter cuantitativo y reflexivo, que se aplicara a través de la plataforma de comunicación interna, este está diseñado para efectos de esta consultoría y así evaluar las capacidades técnicas, estratégicas y relacionales del área responsable de liderar la implementación del plan de sucesión en GPS. Este instrumento busca determinar el nivel de preparación del equipo para desempeñar funciones clave vinculadas a la planificación del talento, el análisis de puestos, el desarrollo de personas y la gestión del cambio organizacional. La herramienta se estructura en una matriz de capacidades, en la que los integrantes del área de Gestión Humana valoran su nivel de dominio en distintas competencias mediante una escala tipo Likert que evalúa el grado de conocimiento, aplicación y confianza en cada habilidad. Entre las competencias a evaluar se incluyen: planificación del talento, identificación y análisis de cargos críticos, diseño e implementación de planes de desarrollo, aplicación de metodologías de coaching, mentoring, entre otras, comunicación estratégica y gestión del cambio organizacional. El propósito central de esta autoevaluación es identificar tanto fortalezas como brechas de desarrollo que puedan afectar la sostenibilidad del modelo. Los resultados permitirán diseñar estrategias de fortalecimiento del equipo, tales como programas de capacitación, acompañamiento o mentoring interno, asegurando que el departamento cuente con las competencias necesarias para sostener la gestión del talento a largo plazo.

  El diseño de este instrumento se fundamenta teóricamente en el modelo de competencias de recursos humanos (Ulrich et al., 2012), el cual establece los roles y capacidades que un equipo de

Gestión Humana debe dominar para actuar como socio estratégico del negocio. El instrumento mide las competencias clave en cuatro áreas esenciales; gestión estratégica del talento, desarrollo de personas, gestión del conocimiento y gestión del cambio, asegurando así que la evaluación identifique si el departamento posee el dominio técnico y estratégico para implementar y sostener un modelo formal de sucesión. **(Anexo E).**

- Entrevista estructurada: se aplicará al personal del área de Gestión Humana este instrumento de carácter cualitativo, orientado a recopilar información detallada y específica sobre la experiencia, conocimientos técnicos y percepción estratégica del equipo respecto a los procesos de sucesión y desarrollo del talento dentro de GPS. Este instrumento busca comprender el grado de preparación del área para diseñar, implementar y sostener un modelo de sucesión alineado con los lineamientos estratégicos de la organización. La entrevista estará compuesta por preguntas cerradas y abiertas, previamente definidas y aplicadas de manera uniforme a los participantes del área que intervienen en estos procesos, con el fin de asegurar la comparabilidad de las respuestas. Las temáticas abordadas incluyen las experiencias previas en gestión de planes de sucesión o programas de desarrollo del talento, formación técnica y nivel de especialización del equipo en metodologías de gestión del conocimiento, desarrollo de competencias y planificación del talento, percepción sobre los desafíos actuales en la identificación de cargos críticos y en la transferencia del conocimiento estratégico, opiniones respecto al grado de alineación entre la estrategia organizacional y las prácticas de Gestión Humana, y expectativas y visión sobre el proceso de sucesión y su sostenibilidad en el tiempo. **(Anexo F).**

7.2. Análisis de datos cuantitativos/cualitativos

El plan de análisis de datos se compone de 4 grandes fases:

I. Fase preparación y ordenamiento de datos: esta fase es crucial para asegurar la calidad y consistencia del análisis mixto, involucrando una triple acción: Primero, el material cualitativo de la entrevista a

profundidad y los focus groups será transcrito fielmente y anonimizado para crear una base de datos textual lista para el análisis de contenido. En cuanto a la entrevista estructurada a Gestión Humana, esta si será transcrita pero no anonimizada, ya que se requiere conocer la identidad para los respectivos planes de formación.

Segundo, los datos cuantitativos provenientes del cuestionario Likert sobre percepción de liderazgo y desarrollo y el cuestionario de autoevaluación de competencias serán codificados numéricamente para calcular sus frecuencias, medias y desviaciones estándar descriptivas. Finalmente, la información proveniente del análisis documental será sistematizada mediante una matriz de revisión, en la cual se registrará la existencia, vigencia, contenido, nivel de formalización y proceso asociado a cada documento analizado. Esta información será organizada y categorizada para facilitar la identificación de brechas entre lo documentado y la práctica organizacional, así como su coherencia con los resultados obtenidos en las técnicas cualitativas y cuantitativas.

II. Fase de análisis de datos cuantitativos: el análisis de datos cuantitativos se centrará exclusivamente en la estadística descriptiva, buscando ofrecer una fotografía objetiva y mensurable del estado actual de la formalización y las percepciones en GPS. Inicialmente, se analizarán los resultados del cuestionario Likert sobre percepción de liderazgo y desarrollo, y la autoevaluación de Gestión Humana; para cada ítem y dimensión se obtendrán las medias (promedios), que indicarán la tendencia central y la posición predominante de la percepción sobre liderazgo, prácticas de gestión de los líderes y competencias de Gestión Humana, y las desviaciones estándar, que medirán el grado de consenso o dispersión en las respuestas, un dato crucial para identificar áreas de alta o baja uniformidad en el diagnóstico.

III. Fase de análisis de datos cualitativos: este se realizará mediante análisis de contenido aplicado de forma sistemática a las transcripciones, pero siguiendo un doble enfoque: la primera línea de análisis se dirigirá a las entrevistas a los líderes y los focus groups, centrándose en la identificación

de unidades de sentido y narrativas clave para comprender el sistema de creencias organizacionales, las percepciones sobre el liderazgo y las prácticas de gestión de los líderes. La segunda línea de análisis, enfocada en la entrevista estructurada al equipo de Gestión Humana, se concentrará en clasificar y describir las percepciones sobre la experiencia, el conocimiento técnico y la capacidad de implementación del departamento, cruciales para la sostenibilidad del futuro plan de sucesión.

IV. Fase de triangulación: la fase final del análisis es la triangulación de los resultados, cuyo propósito es integrar y validar los hallazgos descriptivos cuantitativos con las narrativas y significados extraídos del análisis de contenido cualitativo, construyendo así un diagnóstico integral y robusto. La triangulación se ejecutará mediante el contraste de evidencias, comparando la existencia formal de documentos y políticas con la percepción de su aplicación y efectividad. Además, se utilizarán las categorías cualitativas para contextualizar y explicar las puntuaciones medias bajas o la alta dispersión de las respuestas, revelando las creencias organizacionales y dinámicas culturales que refuerzan las brechas. Esta integración permitirá construir el modelo final de diagnóstico en categorías que se alineen con los seis factores organizacionales definidos, identificando las causas estructurales y culturales que impiden o facilitan la planificación de sucesión.

8. Aspectos éticos de recolección de datos

En el presente diagnóstico se garantizará que la recolección de datos se realice cumpliendo con los principios éticos fundamentales, tales como la autonomía, la beneficencia, la no maleficencia y la justicia. Se asegurará que la participación de los colaboradores de GPS sea voluntaria, informada y libre de presiones, explicando claramente los objetivos del diagnóstico y el uso de la información recolectada. Asimismo, se protegerá la confidencialidad de los datos, resguardando la identidad de los participantes mediante codificación y almacenamiento seguro de la información. Solo se accederá a los datos con fines estrictamente académicos y de mejora organizacional, evitando cualquier daño físico, psicológico, social o laboral a los involucrados. Por último, cada participante firmara un consentimiento informado. (**Anexos G**).

Es importante mencionar que, una vez concluida la fase de recolección y análisis de la información para el diagnóstico, la consultoría incluirá una sesión de devolución de resultados a los líderes y participantes clave.

Capítulo IV: presentación y análisis de resultados

1. Resultados a nivel descriptivo

El proceso de levantamiento de información se realizó durante el mes de marzo de 2026, considerando la participación de distintos actores organizacionales con el fin de obtener una visión integral del estado actual de la gestión del talento en la organización.

En el cuestionario de percepción de liderazgo y desarrollo participaron un total de 10 jefaturas intermedias, mientras que en la técnica de focus groups se contó con la participación de 18 colaboradores, incluyendo jefaturas intermedias y representantes de distintas áreas. Asimismo, se realizaron entrevistas a 9 subgerentes, y se aplicó la entrevista estructurada junto con el cuestionario de autoevaluación de competencias a cuatro integrantes del área de Gestión Humana.

En términos demográficos, los participantes se encuentran en un rango de edad que oscila entre los 28 y 44 años, y presentan una formación profesional diversa, incluyendo disciplinas como psicología, contabilidad, administración de empresas, publicidad, comunicación social, diseño gráfico, economía, pedagogía y derecho.

Esta diversidad de perfiles y niveles organizacionales permitió recoger distintas perspectivas sobre las prácticas de liderazgo, gestión del talento y preparación para la sucesión, enriqueciendo el análisis de los resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los distintos instrumentos, organizados según las dimensiones y variables definidas en el diseño metodológico.

1.1. Entrevistas sobre percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad.

En el marco de las entrevistas en profundidad orientadas a explorar las percepciones sobre la relación entre estrategia, talento y continuidad organizacional, se contó con la participación de un total de 7 subgerentes pertenecientes a distintas áreas de la organización y el gerente general.

Los participantes a excepción del gerente ocupan cargos de nivel táctico–estratégico, con responsabilidad en la gestión de equipos y en la implementación de lineamientos organizacionales, lo que les otorga una visión relevante respecto a la articulación entre la estrategia del negocio y la gestión del talento.

En lo que respecta a la **estrategia y alineación organizacional**, existe acuerdo entre los entrevistados en que existe una desconexión entre el "discurso" y la "ejecución" estratégica. Respecto a la conexión entre estrategia y gestión del talento, existe un consenso en que la conexión es deficiente o informal, si bien el gerente general menciona que el talento es un pilar estratégico, los subgerentes perciben que los procesos suelen ser reactivos, basados en la antigüedad o en la "dedocracia" (amiguismo) más que en competencias objetivas.

En referencia a la **continuidad del negocio y transferencia de conocimiento**, la mayoría coincide en que estos elementos no están declarados formalmente en los objetivos estratégicos. Se perciben como "un ideal" o algo que "está en el aire", pero no existe una política clara que asegure que el conocimiento crítico no se pierda cuando un líder se retira.

Algunas prácticas que reflejan que el desarrollo es una prioridad y que son recurrentes en el discurso de los líderes son la visualización de los “segundos a bordo” son invitados a asambleas internacionales y presentaciones ante socios, el uso del "Banco de Talentos" y la "Ruta Dorada", programas que apuntan a la capacitación técnica y visualización ante las posibilidades de crecimiento. Sin embargo, se critica que estas capacitaciones suelen ser superficiales o "infantiles".

La principal oportunidad para fortalecer la integración entre la estrategia y gestión de talento es la formalización. Los líderes piden comunicar claramente el plan estratégico, establecer métricas de seguimiento y profesionalizar los procesos de selección interna para que sean objetivos.

Es importante señalar que también se observan algunas diferencias en los entrevistados, mientras el gerente general afirma que el desarrollo del talento está dentro de la estrategia y es un pilar para lograr objetivos, varios subgerentes mencionan que ni siquiera conocen formalmente el plan estratégico o que

este nunca les ha sido comunicado. Por lo tanto, existe una desconexión jerárquica donde la alta dirección cree que el mensaje fluye, pero los líderes tácticos operan en el vacío informativo respecto a los objetivos de largo plazo.

Por un lado, la visión desde Operaciones es optimista; percibe que la transferencia "está en el aire" y cita como prueba acciones visibles, como invitar a los “segundos a bordo” a asambleas internacionales. Sin embargo, esta percepción choca drásticamente con la de áreas como Gestión Humana y Finanzas, quienes advierten que no existe una declaración formal en los objetivos estratégicos y que se está "poniendo en riesgo la continuidad" al no tener personas formadas al 100%. Mientras unos ven los esfuerzos actuales como suficientes, otros los consideran simples "capacitaciones" que no aseguran el relevo real, revelando que en GPS la permanencia del saber técnico depende más de la iniciativa de cada jefe que de una política organizacional.

En relación con el **liderazgo y el rol de los líderes**, se observa que, en el contexto de GPS estos tienden a desempeñarse principalmente como ejecutores de la operación diaria más que como formadores de sucesores. Su contribución al desarrollo del talento es percibida como leve o de carácter informal, evidenciándose prácticas de delegación orientadas a la resolución de tareas más que a un proceso estructurado de aprendizaje. En este sentido, si bien los líderes asignan responsabilidades a sus equipos, dichas acciones no se acompañan de instancias sistemáticas de orientación, seguimiento o retroalimentación, lo que limita el desarrollo intencionado de capacidades en los colaboradores.

La concordancia más fuerte es que las experiencias exitosas son escasas o nulas en el resto de la organización. A excepción de Operaciones, la mayoría de líderes, manifiestan no haber presenciado procesos de sucesión exitosos recientemente, o mencionan que, cuando ocurren, se sienten más como una casualidad que como el resultado de un plan estructurado.

En cuanto a las barreras para la sucesión, los diferentes líderes identifican tres barreras críticas, alta carga laboral y falta de tiempo, miedo y ego ya que existe un temor generalizado a ser reemplazado o a "perder

el puesto" si se entrega todo el conocimiento. Y la invasión de la alta gerencia, se percibe que el CEO o los socios intervienen en decisiones que deberían ser autónomas de los subgerentes.

Por otro lado, manifiestan que el apoyo y herramientas que necesitan para fortalecer su rol como formador de sucesores son metodologías claras (manuales, procedimientos) y programas de coaching o formación en habilidades blandas para aprender a liderar y desarrollar personas.

Por último, se observa una tensión crítica entre la expectativa de liderazgo y la realidad de la autonomía jerárquica, mientras la gerencia general sostiene que es responsabilidad de cada subgerente formar y proyectar a sus sucesores, algunos líderes señalan que, en la práctica, no gozan de independencia real para tomar estas decisiones. Esta contradicción se manifiesta en la percepción de un estilo de liderazgo "invasivo" por parte del CEO y la presidencia, quienes intervienen directamente en los nombramientos finales, lo que despoja a los subgerentes de su autoridad y debilita la confianza en los procesos de selección interna. En consecuencia, lo que oficialmente se presenta como un ejercicio de delegación y desarrollo de equipos, es vivido por la línea de mando media como una limitación estructural donde su criterio técnico se ve supeditado a la voluntad de la alta dirección.

En relación con la **cultura y las creencias organizacionales**, se observa que la cultura de GPS constituye un factor que dificulta la planificación a largo plazo, particularmente en lo referido a los procesos de sucesión. El concepto de sucesión no se encuentra instalado de manera formal dentro de la organización y, por el contrario, es percibido con cierto recelo y temor por parte de los colaboradores. Asimismo, se identifica que la sucesión es concebida como un proceso que debería ocurrir de manera natural o lógica, sin requerir una planificación estructurada. Esta percepción limita la generación de acciones intencionadas orientadas a la preparación de reemplazos, reforzando dinámicas informales que obstaculizan la consolidación de un enfoque sistemático de continuidad organizacional. La percepción que se tiene sobre el reemplazo de cargos claves, es que no es una prioridad, existe la creencia de que quien asume un cargo debe saberlo todo de antemano, lo que genera ansiedad en el sucesor. También se evidenciaron hábitos que facilitan y

dificultan hablar abiertamente de sucesión, como facilitadores se encuentra la disponibilidad de recursos y becas de estudio si se decidieran a usarlos de manera estratégica, y como barreras la mayoría concuerda en que se tiene una cultura de “apagar incendios” y de falta de planificación.

Los entrevistados imaginan como ideal una cultura de colaboración y meritocracia , donde la transferencia de conocimiento sea premiada y no vista como un riesgo personal.

No obstante, se identifican algunas divergencias entre los entrevistados, en lo que se refiere al origen del miedo, los relatos exponen una dualidad de perspectivas: por un lado, la gerencia general identifica el temor de los líderes actuales a perder su puesto y estabilidad si entregan su conocimiento, viendo en el relevo una amenaza personal; por otro lado, desde la visión de áreas como Gestión Humana, se percibe que el miedo reside en el sucesor, quien siente una presión paralizante ante la creencia cultural de que debe "saberlo todo" desde el primer día sin contar con un acompañamiento formal. Así, la organización se enfrenta a un doble bloqueo emocional donde el líder actual se resiste a soltar el cargo por inseguridad, mientras que el candidato potencial teme asumirlo por la falta de un proceso de transición estructurado que mitigue el riesgo al error.

En cuanto a la naturaleza de la sucesión en GPS, existe una profunda división entre la apertura operativa y la resistencia estructural, mientras en algunas áreas como Finanzas el relevo se percibe como un proceso natural y conversado con los equipos, en el nivel de las subgerencias predomina una cultura del tabú alimentada por la falta de una visión de retiro. Esta discrepancia se hace evidente al contrastar la disposición de unos líderes para identificar sucesores de forma abierta con la realidad de otros que no visualizan su salida ni se proyectan fuera de sus cargos actuales, convirtiendo la planificación de reemplazos en un tema omitido que choca con el deseo de permanencia indefinida de la línea de mando media.

Respecto a la percepción del desarrollo de nuevos líderes, existe una contradicción fundamental entre la visión de la gerencia general, que admite que este tema no es actualmente una prioridad institucional sino

algo deseable pero no urgente, y la postura de las subgerencias de áreas de apoyo, quienes consideran que esta falta de foco representa un riesgo crítico para la continuidad del negocio. Mientras desde la alta dirección se percibe como un asunto secundario, algunos líderes como las del departamento Financiero y Gestión Humana, advierten que la ausencia de personas formadas al 100% constituye una amenaza latente que vulnera la estabilidad operativa, evidenciando una brecha peligrosa entre la valoración estratégica del mando superior y la urgencia de supervivencia percibida por los líderes de área.

En la misma línea que la discrepancia anterior, dentro de la percepción del desarrollo de nuevos líderes, se menciona la autocrítica del talento, los relatos exponen una marcada brecha de autopercepción que divide las opiniones de los líderes, por un lado, se identifica la existencia de colaboradores con un "potencial tremendo" que abandonan la organización debido a la falta de oportunidades reales de ascenso y a la desconexión entre las promesas de carrera y la realidad interna; por otro lado, surge una visión contrapuesta que sostiene que a muchos empleados les falta autocrítica para reconocer que aún no cuentan con las competencias necesarias para asumir cargos de mayor responsabilidad.

Las opiniones dadas respecto a **las prácticas de gestión y procesos actuales**, confirma la inexistencia de un sistema de gestión del talento estandarizado. En cuanto a la planificación de reemplazos, la respuesta común y corta es “no se planifican”, los movimientos se deciden en comités de última hora basados en quién "se ha destacado" recientemente, sin evaluar si tiene las competencias para el nuevo rol, y siempre visando la decisión con los socios.

Respecto a los criterios y procedimientos formales para seleccionar y preparar sucesores, se tiene consenso en que no existen, y que cada jefatura lo hace de manera intuitiva. De igual manera la comunicación de las decisiones sobre promociones y reemplazos, es mayoritariamente reactiva y poco transparente, se notifica cuando la persona ya está en el cargo, aunque la gerencia usa el correo formal, no hay un proceso de comunicación que prepare al equipo para el cambio.

Es importante resaltar las buenas prácticas en las que los diferentes líderes estuvieron de acuerdo y que sería importante replicar, el banco de talentos de las joyerías, programas de onboarding, expandir los beneficiarios de las becas de estudio, delegación de tareas claves y la rotación en cargos diferentes.

Sin perjuicio de lo anterior, se observan ciertas variaciones en las percepciones de los entrevistados, los relatos exponen una profunda contradicción en relación con la transparencia frente a la "dedocracia" y la antigüedad, mientras el área de Operaciones defiende la claridad del proceso basándose en la trayectoria interna de los elegidos, las subgerencias de Control Interno, Comercial, Gestión Humana, Finanzas y Cumplimiento denuncian una ausencia total de objetividad. Estos líderes sostienen que las promociones no siguen las hojas de ruta de Gestión Humana, sino que se rigen por la confianza personal, las relaciones cercanas o un sentimentalismo vinculado a la antigüedad, donde se premia el esfuerzo pasado en lugar de evaluar las competencias reales para el nuevo cargo, calificando la práctica actual como un sistema "cero objetivo" basado en la discrecionalidad.

En cuanto a la efectividad de la comunicación, los relatos exponen una brecha entre la formalidad del anuncio y la calidad de la transición: mientras la gerencia general y la Subgerencia de Control Interno, defienden que el proceso es formal porque se notifica oficialmente mediante correos corporativos, líderes de áreas clave critican que esta comunicación es puramente administrativa y carece de preparación previa. Para estos últimos, las decisiones de sucesión se toman en la cúpula organizacional y se socializan solo cuando el nombramiento es un hecho consumado, omitiendo un proceso de transición estructurado que prepare tanto al sucesor como al equipo que lo recibe, lo que transforma un movimiento estratégico en un evento repentino sin acompañamiento real.

1.2. Cuestionario sobre percepción de liderazgo y desarrollo.

El presente apartado expone los resultados de la encuesta de percepción aplicada a las jefaturas intermedias de GPS, el cuestionario se aplicó a 12 personas de las cuales respondieron 10. El objetivo de

este instrumento es medir, de manera cuantitativa y anónima, el grado de alineación entre la ejecución diaria de los líderes y las expectativas organizacionales en torno a la continuidad del negocio.

A continuación, se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos desglosados por las cinco dimensiones evaluadas, sus respectivos ítems y porcentajes para cada respuesta donde TD es totalmente en desacuerdo, D es en desacuerdo, NDND es ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA es de acuerdo y TA totalmente de acuerdo:

Ítem	N	Media	SD	TD	D	NDND	DA	TA
Mi líder comunica con claridad los objetivos y expectativas del equipo.	10	3,8	1,23	10%	0%	20%	40%	30%
Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño de manera periódica.		3,7	1,25	10%	0%	30%	30%	30%
Las conversaciones con mi líder me ayudan a mejorar y crecer profesionalmente.		3,8	1,14	10%	0%	10%	60%	20%
Siento que mi opinión es escuchada y considerada en la toma de decisiones.		3,7	1,25	10%	0%	30%	30%	30%
Total	**10**	**3,75**	**1,22**	**10%**	**0%**	**23%**	**40%**	**28%**

Tabla 1.
Dimensión comunicación y retroalimentación

Este patrón indica que, si bien existe una percepción mayoritariamente positiva, una proporción relevante de las jefaturas intermedias no experimenta estas prácticas de manera clara o consistente.

En los ítems específicos, se observa mayor acuerdo en la claridad en la comunicación de objetivos y en el impacto de las conversaciones en el desarrollo profesional, ambos con medias de 3,8, lo que sugiere que los líderes cumplen parcialmente con la función de orientar y guiar.

No obstante, la presencia de porcentajes significativos en categorías neutrales y la alta desviación estándar en ítems como la retroalimentación periódica, 30% neutral, y la consideración de opiniones evidencian que estas prácticas no están plenamente consolidadas.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación y retroalimentación existen, pero no son consistentes ni sistemáticas, generando experiencias diferenciadas entre los equipos.

Ítem	N	Media	SD	TD	D	NDND	DA	TA
Mi líder confía en mi capacidad para asumir responsabilidades importantes.	10	4,3	0,95	0%	10%	0%	40%	50%
Se me brindan oportunidades para tomar decisiones dentro de mi rol.		4,2	0,79	0%	0%	20%	40%	40%
En el equipo se promueve la autonomía y la responsabilidad compartida.		4,0	1,25	10%	0%	10%	40%	40%
Mi líder reconoce los logros individuales y colectivos como parte del desarrollo del equipo.		4,1	1,20	10%	0%	0%	50%	40%
Total	**10**	**4,15**	**1,05**	**5%**	**3%**	**8%**	**43%**	**43%**

Tabla 2.

Dimensión delegación y empoderamiento

Se observa mayor acuerdo en ítems como la confianza del líder en las capacidades del colaborador, 50% totalmente de acuerdo, y oportunidades para tomar decisiones, 80% en acuerdo o totalmente de acuerdo.

En conclusión respecto a la dimensión de delegación y empoderamiento, existe una percepción ampliamente positiva respecto al empoderamiento, lo que indica que los líderes fomentan la autonomía. Sin embargo, la desviación estándar sugiere que esta práctica no es completamente homogénea.

Ítem	N	Media	SD	TD	D	NDND	DA	TA
Mi líder se preocupa por identificar mis fortalezas y áreas de mejora.	10	3,8	1,23	10%	0%	20%	40%	30%
Existen oportunidades de aprendizaje guiadas por mi líder o compañeros con más experiencia.		3,8	1,32	10%	10%	0%	50%	30%
En el equipo se fomenta el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimientos.		3,4	1,17	10%	10%	20%	50%	10%
Mi líder dedica tiempo a formar y orientar a los posibles futuros líderes.		3,6	0,97	10%	0%	10%	80%	0%
Total	**10**	**3,65**	**1,17**	**10%**	**5%**	**13%**	**55%**	**18%**

Tabla 3.
Dimensión mentoría y desarrollo del talento

El ítem con menor valoración corresponde al fomento del aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento con una media de 3,4, donde un 40% de los participantes se ubica entre desacuerdo y neutralidad, lo que evidencia debilidad en esta práctica.

Por lo anterior, se puede inferir que si bien existen iniciativas de desarrollo, estas no se perciben como sistemáticas ni suficientemente estructuradas para sostener el desarrollo de futuros líderes.

Ítem	N	Media	SD	TD	D	NDND	DA	TA
Se promueve la documentación de los procesos y el intercambio de conocimientos relevantes para el trabajo.	10	3,2	0,92	10%	0%	50%	40%	0%

Mi líder comparte su experiencia y buenas prácticas con el equipo.		4,0	1,25	10%	0%	10%	40%	40%
Existen mecanismos o espacios formales para compartir aprendizajes (reuniones, capacitaciones, etc.).		3,4	0,84	0%	10%	50%	30%	10%
El equipo está preparado para continuar sus funciones en ausencia del líder.		3,9	1,37	10%	10%	0%	40%	40%
Total	**10**	**3,63**	**1,09**	**8%**	**5%**	**28%**	**38%**	**23%**

Tabla 4.
Dimensión gestión del conocimiento

Particularmente, el ítem de documentación de procesos presenta un 50% de respuestas neutrales, lo que indica una percepción de ausencia o falta de claridad en esta práctica. En contraste, el ítem asociado a la transferencia informal del conocimiento (compartir experiencia) presenta niveles más altos de acuerdo. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, la gestión del conocimiento se desarrolla de manera informal, sin mecanismos estructurados, lo que representa una de las principales brechas.

Ítem	N	Media	SD	TD	D	NDND	DA	TA
Mi líder me comunica cuales son los objetivos estratégicos de la organización y alinea las metas del equipo con estos.	10	3,8	1,23	10%	0%	20%	40%	30%
Se comunica cómo el trabajo del área contribuye a los resultados del negocio.		4,2	1,32	10%	0%	10%	20%	60%

Los líderes promueven una visión compartida y orientada a la sostenibilidad del negocio.		4,0	1,25	10%	0%	10%	40%	40%
Siento que el desarrollo del talento y la continuidad son prioridades para la dirección de GPS.		4,0	1,15	10%	0%	0%	60%	30%
Total	**10**	**4,00**	**1,24**	**10%**	**0%**	**10%**	**40%**	**40%**

Tabla 5.
Dimensión orientación estratégica

Como se observa en la Tabla 5, esta dimensión presenta una media de 4,0 y una desviación estándar de 1,24, lo que indica un nivel de acuerdo general con alta dispersión. A nivel porcentual, un 80% de los participantes se ubica en niveles de acuerdo, lo que refleja una percepción positiva respecto a la alineación estratégica.

Destaca el ítem relacionado con la contribución del área a los resultados del negocio (60% totalmente de acuerdo), lo que evidencia comprensión del impacto del trabajo. Sin embargo, la alta desviación estándar indica que esta percepción no es homogénea en todos los departamentos.

Por lo anterior, se puede decir que existe una percepción favorable de alineación estratégica, pero con diferencias en su internalización dentro de la organización.

En conclusión, respecto a la percepción que tienen las jefaturas intermedias sobre el liderazgo y el desarrollo, los resultados del cuestionario evidencian que la organización presenta un estilo de liderazgo percibido positivamente en dimensiones asociadas al empoderamiento y la orientación estratégica, destacando especialmente la delegación y empoderamiento con una media de 4,15 la dimensión mejor evaluada, con altos niveles de acuerdo entre los participantes. Este resultado sugiere que los líderes promueven la autonomía, la confianza y la participación en la toma de decisiones, generando condiciones favorables para el desarrollo del talento. Asimismo, la dimensión de orientación estratégica con promedio

4,0 refleja una percepción positiva respecto a la alineación entre el trabajo del equipo y los objetivos organizacionales, lo que indica que, a nivel discursivo, existe claridad en la dirección y propósito del negocio.

No obstante, al analizar las dimensiones más directamente vinculadas con la sostenibilidad del talento y la continuidad operativa, se identifican brechas relevantes. En particular, las dimensiones de gestión del conocimiento con media de 3,6 y mentoría y desarrollo del talento con la misma media, presentan niveles de acuerdo moderados, junto con altos niveles de dispersión en las respuestas, lo que evidencia que estas prácticas no se encuentran plenamente consolidadas ni sistematizadas en la organización.

El ítem con mayor nivel de acuerdo corresponde a “Mi líder confía en mi capacidad para asumir responsabilidades importantes” con una media de 4,3, lo que refuerza la existencia de un liderazgo orientado al empoderamiento. En contraste, el ítem con menor valoración corresponde a “Se promueve la documentación de los procesos y el intercambio de conocimientos” con una media de 3,2 evidenciando una debilidad crítica en la formalización de la gestión del conocimiento.

Adicionalmente, el análisis de la desviación estándar permite identificar una alta variabilidad en la experiencia de los colaboradores, lo que indica que las prácticas de liderazgo no se aplican de manera homogénea entre los distintos equipos. Esta falta de consistencia sugiere que, si bien existen buenas prácticas, estas dependen en gran medida del estilo individual de cada líder, más que de un modelo organizacional estructurado.

Particularmente relevante es el resultado asociado a la percepción de que el equipo podría continuar operando en ausencia del líder, el cual, a pesar de presentar un nivel de acuerdo relativamente alto, muestra una elevada dispersión. Esto evidencia que la continuidad operativa no está garantizada de manera transversal, sino que depende de condiciones específicas, lo que refuerza la ausencia de mecanismos formales de preparación de sucesores.

En síntesis, los resultados evidencian que la organización cuenta con un liderazgo que favorece el empoderamiento y la autonomía, pero presenta debilidades en la sistematización del desarrollo del talento y, especialmente, en la gestión del conocimiento. Esta combinación configura un escenario en el que existen condiciones favorables para el desarrollo individual, pero no un sistema estructurado que asegure la continuidad organizacional.

En este contexto, la principal brecha no radica en la ausencia de liderazgo o intención de desarrollo, sino en la falta de integración y formalización de prácticas clave que permitan sostener el conocimiento y preparar reemplazos de manera anticipada. Esto posiciona a la organización en un nivel de madurez intermedio, donde el desafío principal consiste en transitar desde prácticas informales y heterogéneas hacia un modelo estructurado de gestión del talento que garantice la continuidad del negocio.

1.3. Focus groups

El presente apartado expone los resultados obtenidos mediante la técnica de focus groups, se realizaron tres reuniones con tres grupos diferentes, compuestos por las jefaturas intermedias y dos personas adicionales por departamento, participando un total de 18 personas.

A continuación, se presentan los hallazgos centrándose en la identificación de unidades de sentido y narrativas clave para comprender las percepciones sobre el liderazgo, las prácticas de desarrollo y gestión del talento por parte de los líderes, el sistema de creencias organizacionales, y la disposición al cambio.

La **percepción del liderazgo** en la organización es consistentemente descrita como cercana, accesible y orientada a las personas, destacándose atributos como confianza en los equipos, autonomía en la toma de decisiones, apertura a la opinión apoyo al desarrollo profesional.

Este estilo genera un entorno psicológicamente seguro, donde el error es tolerado como parte del aprendizaje y existe libertad para proponer e innovar. Sin embargo, esta misma lógica presenta limitaciones relevantes, como la baja estructuración del liderazgo, con alta variabilidad entre áreas, el exceso de autonomía sin suficiente acompañamiento, lo que expone a colaboradores a errores sin formación previa.

La escasa planificación en el desarrollo de sucesores y evaluación informal del talento, sin criterios estandarizados.

Asimismo, se observa que, aunque el liderazgo promueve el desarrollo, este se da de manera no sistemática, dependiendo en gran medida del estilo individual de cada jefatura. En algunos casos, incluso se identifica una desconexión entre discurso y práctica, donde se promueve la participación, pero las decisiones finales no necesariamente consideran dichas opiniones.

El **desarrollo de equipos** y **gestión del talento** en la organización se caracterizan por una combinación de prácticas formales e informales, con predominio de estas últimas. Entre los mecanismos identificados en un solo equipo se encontraron, capacitaciones internas y externas, becas de estudio, asignación de nuevas responsabilidades, rotación de funciones, participación en proyectos y aprendizaje en el puesto de trabajo. No obstante, el análisis evidencia importantes brechas como la falta de estructuración, ya que el desarrollo ocurre de manera reactiva y no planificada, sin mallas formativas definidas ni rutas claras de crecimiento. La transferencia de conocimiento es limitada, aunque existen herramientas formales (manuales, plataforma de capacitación interna, procedimientos, etc.), su uso es parcial y no sistemático. Esta transferencia depende de la disposición individual, no está estandarizada y no es equitativa (especialmente fuera de la oficina central). Los reemplazos no son planificados, estos se gestionan de forma informal, muchas veces, sin preparación previa, sin comunicación clara y con sobrecarga operativa. Otro factor, es que la identificación de talento incipiente o talento con potencial se realiza principalmente mediante observación cotidiana, sin herramientas formales de evaluación, lo que limita la objetividad y trazabilidad del proceso.

El análisis de los tres grupos permite identificar que existen también **creencias organizacionales** caracterizadas por una tensión estructural entre desarrollo y relacionalidad. Emerge una creencia instalada respecto a que la organización promueve el crecimiento y la formación de sus colaboradores, evidenciada en prácticas como la capacitación constante, el acceso a becas y las oportunidades de movilidad interna.

Esta percepción refuerza la idea de que el desarrollo es un valor organizacional relevante. Sin embargo, esta lógica coexiste con creencias que debilitan la objetividad en la gestión del talento, tales como la asociación entre crecimiento y cercanía con la jefatura (descritas como amiguismo o “dedocracia”), así como la percepción de que los procesos de promoción no siempre responden a criterios técnicos o de desempeño. Esto introduce un componente de ambigüedad en la meritocracia organizacional.

Adicionalmente, se identifica la presencia de creencias vinculadas a la irremplazabilidad de ciertos cargos y la concentración del conocimiento, lo que se traduce en prácticas de retención de información y limitada transferencia estructurada del know-how.

En términos culturales, se observa también una fuerte presencia de una identidad organizacional de tipo familiar, donde predominan la confianza, la cercanía y la lealtad. Si bien esto actúa como un facilitador relacional, también refuerza dinámicas que dificultan la institucionalización de procesos formales, especialmente aquellos que implican evaluación, diferenciación de talento o toma de decisiones objetivas.

La **disposición al cambio** se configura como un fenómeno ambivalente. Por un lado, existe una valoración positiva hacia la implementación de un plan de sucesión, especialmente por los beneficios asociados a la continuidad operativa, la reducción de incertidumbre y la mayor transparencia en los procesos de desarrollo. No obstante, esta disposición se ve tensionada por múltiples factores como:

- La resistencia cultural al cambio, especialmente en niveles operativos, asociada a la preferencia por prácticas conocidas y estabilidad.
- La incertidumbre frente a procesos no planificados o mal comunicados.
- El temor a ser reemplazado, particularmente en niveles de liderazgo.
- Los posibles efectos emocionales en colaboradores no seleccionados como sucesores (frustración, desmotivación).

Adicionalmente, se evidencia que la organización presenta una orientación reactiva al cambio, donde las transformaciones tienden a implementarse sin suficiente planificación, acompañamiento o formación, lo

que incrementa la resistencia y reduce la adherencia. Sin embargo, también se identifican facilitadores relevantes, como la disposición al aprendizaje, la apertura a nuevas iniciativas y alta valoración de la capacitación.

Lo anterior sugiere que la resistencia no es estructural, sino que está fuertemente mediada por la forma en que se gestionan los procesos de cambio.

En conclusión, el análisis de los focus groups evidencia que la organización cuenta con condiciones culturales favorables para el desarrollo del talento, como la confianza, la apertura al aprendizaje y la valoración del crecimiento profesional. Sin embargo, estas condiciones operan dentro de un sistema altamente informal y relacional, donde la ausencia de estructuras, criterios y procesos estandarizados limita la capacidad de la organización para gestionar el conocimiento de manera sistemática, preparar sucesores de forma anticipada y reducir la dependencia de personas clave.

1.4. Análisis documental

El análisis documental se realizó mediante una matriz estructurada que permitió sistematizar información relativa a la formalización, contenido y coherencia de los instrumentos de gestión del talento. Se analizaron documentos clave del área de Gestión Humana, incluyendo el plan estratégico, programas de evaluación de desempeño (EVA 360°) y el programa de desarrollo de carrera “Ruta Dorada”.

El análisis documental (véase la Tabla 6) permitió realizar una revisión sistemática de los principales instrumentos formales asociados a la gestión del talento en la organización, incluyendo el plan estratégico de Gestión Humana, los programas de evaluación de desempeño y el programa de desarrollo de carrera “Ruta Dorada”. Esta técnica facilitó la identificación del grado de formalización, coherencia y alineación de dichos instrumentos con los requerimientos de continuidad operativa y planificación de la sucesión.

A partir de la revisión de estos documentos, se constató que la organización cuenta con una base formal relevante en materia de gestión del talento, evidenciada en la existencia de lineamientos estratégicos, programas estructurados de evaluación de desempeño y mecanismos de desarrollo de carrera. Estos

elementos reflejan una intención organizacional explícita de fortalecer el capital humano, promover el desarrollo profesional y alinear el desempeño con los objetivos estratégicos.

Sin embargo, el análisis también permitió identificar que estos instrumentos presentan un nivel limitado de articulación sistémica, operando de manera fragmentada y sin una integración clara en un modelo estructurado de gestión del talento. En particular, si bien los documentos hacen referencia a conceptos como desarrollo, evaluación y potencial, no se evidencian mecanismos concretos que vinculen estos procesos con la planificación de la sucesión, la identificación de cargos críticos o la gestión del conocimiento estratégico.

En este sentido, el análisis documental permitió evidenciar la existencia de una brecha entre la formalización de herramientas y su aplicabilidad estratégica, donde los instrumentos disponibles no se traducen en prácticas organizacionales consistentes orientadas a la continuidad del negocio.

Asimismo, esta técnica resultó clave para contrastar la información obtenida mediante entrevistas y focus group, permitiendo identificar inconsistencias entre el discurso formal y la experiencia de los actores organizacionales. Mientras los documentos plantean una gestión del talento alineada a la estrategia y orientada al desarrollo, los relatos evidencian una ejecución predominantemente informal, reactiva y dependiente de criterios individuales.

Columna	Descripción
A	Identificador único del documento (ej: RH001, PS01) Categoría (Política, Manual, Organigrama, Registro, etc.)
B	Nombre completo del archivo o registro
C	Fecha de creación o última revisión
D	¿El documento está actualizado y en uso?
E	¿A qué proceso interno aplica? (Sucesión, Capacitación, Contratación)
F	Resumen de los puntos relevantes para la gestión del talento (Ej: Criterios para el pool de talento)
G	¿El documento establece formalmente el procedimiento?
H	¿Existe inconsistencia con la práctica de campo (entrevistas)? ¿Por qué existe la brecha o qué riesgo implica la ausencia del documento?

gestión profesional y de servicios

ID	Título del Documento	Fecha de Emisión	Vigencia (S/N)	Proceso relacionado	Contenido clave extraído	Existencia formal (S/N)	Brecha Detectada (Documento vs. Realidad)
Lineamiento estrategico	Plan Estratégico Gestión Humana 2022-2027	2022	S	Gestión del talento	Objetivos de desarrollo, retención, capacitación y sucesión internacional.	N	El desarrollo del talento está declarado como eje estratégico, pero no es comprendido ni operacionalizado en los niveles ejecutores, transformándose en un lineamiento declarativo sin bajada práctica.
Programa	EVA 360 Jefaturas Intermedias	2026	S	Evaluación desempeño	Evaluación integral liderazgo, retroalimentación, identificación de talento.	S	El EVA 360° está diseñado como herramienta estratégica, pero en la práctica no se utiliza como base para decisiones estructuradas de desarrollo ni sucesión, adicional no se posee un plan de desarrollo estructurado ni declarado.
Programa	EVA 360 Directores (subgerentes)	2026	S	Evaluación desempeño	Evaluación multidimensional alineada a estrategia y liderazgo.	S	Aunque el modelo propone decisiones basadas en evaluación, en la práctica predominan criterios relacionales y discrecionales, debilitando la credibilidad del sistema.
Programa	Programa Ruta Dorada	2026	S	Desarrollo carrera	Identificación voluntaria de talento, evaluaciones, formación y seguimiento.	S	El programa formaliza el desarrollo, pero en la práctica no garantiza la preparación efectiva de sucesores ni responde a necesidades críticas del negocio. Adicional es por iniciativa del que desee participar y tampoco se asegura un ascenso ni se desarrolla el talento en pro de este.
Instrumento	Pauta entrevista desarrollo de carrera	2026	S	Desarrollo carrera	Evaluación de motivación, competencias y proyección.	N	Aunque existe un instrumento formal, no forma parte de un sistema estructurado de evaluación de potencial ni de sucesión.

Tabla 6.
Matriz de análisis documental

1.5. Cuestionario de autoevaluación de competencias departamento de Gestión Humana

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir del cuestionario de autoevaluación de competencias aplicado a cuatro personas del equipo de Gestión Humana, cuyo objetivo fue identificar el nivel de dominio percibido en competencias clave asociadas a la gestión del talento, planificación de la sucesión y gestión del conocimiento.

Para el análisis de los datos, se calcularon medidas de tendencia central (media) y de dispersión (desviación estándar) para cada una de las competencias evaluadas, con el fin de identificar patrones de fortaleza, niveles intermedios de desarrollo y posibles brechas dentro del equipo.

Competencia	N	Media	SD
Planificación del talento	4	4,0	0,82
Identificación y análisis de cargos críticos		3,3	0,50
Alineación con la estrategia organizacional		3,8	0,96
Total	**4**	**3,7**	**0,76**

Tabla 7.
Dimensión gestión estratégica del talento

La dimensión de gestión estratégica del talento presenta una media de 3,7, lo que indica un nivel de desarrollo intermedio, asociado a una aplicación parcial a autónoma de las competencias evaluadas. Esto sugiere que el equipo se auto percibe con las capacidades para anticipar necesidades de talento y desarrollar acciones de planificación; sin embargo, estas no se encuentran completamente consolidadas.

Al analizar las competencias específicas, se observa que la planificación del talento alcanza un nivel de dominio autónomo con una media de 4,0, mientras que la identificación y análisis de cargos críticos presenta una media inferior correspondiente a 3,3, lo que indica que esta competencia se considera por parte del equipo en un nivel de aplicación parcial.

La desviación estándar de 0,76 es moderada e indica que esta percepción es relativamente homogénea dentro del equipo, lo que permite inferir que se trata de una percepción de debilidad compartida. En este sentido, si bien el área presenta avances en la planificación del talento, según su criterio no cuentan con un dominio suficiente en la identificación de cargos críticos, lo que limita su capacidad para gestionar estratégicamente la sucesión.

Competencia	N	Media	SD
Diseño e implementación de planes de desarrollo	4	4,0	0,82
Evaluación del potencial y desempeño		4,3	0,96
Coaching y mentoring		3,8	1,50
Total	**4**	**4,0**	**1,09**

Tabla 8.
Dimensión desarrollo de personas

La dimensión de desarrollo de personas presenta una media de 4,0, lo que indica una percepción de nivel de dominio como autónomo de las competencias evaluadas. Esto evidencia que el equipo se considera con capacidades sólidas para diseñar e implementar programas de desarrollo, así como para evaluar el potencial del talento interno. En particular, destacan las competencias de evaluación del potencial y desempeño con una media de 4,3 y diseño e implementación de planes de desarrollo con una media de 4,0, lo que sugiere que el área declara poseer herramientas y conocimientos para gestionar procesos de desarrollo de manera efectiva. Sin embargo, la competencia de coaching y mentoring presenta una mayor dispersión de 1,50, lo que indica diferencias significativas en el nivel de dominio percibido entre los miembros del equipo.

La desviación estándar promedio de 1,09, sugiere que, si bien el área se reconoce como fuerte en desarrollo de personas, no todos los integrantes sienten que poseen las mismas capacidades para acompañar procesos de crecimiento profesional.

Competencia	N	Media	SD
Transferencia del conocimiento	4	4,0	0,82
Aprendizaje organizacional		3,3	0,50
Total	**4**	**3,7**	**0,76**

Tabla 9.

Dimensión gestión del conocimiento

La dimensión de gestión del conocimiento presenta una media de 3,7, lo que indica una percepción de nivel de desarrollo intermedio, asociado a una aplicación parcial de las competencias evaluadas. Desde el contenido de las competencias, se observa que el equipo considera que tiene un mayor dominio en la transferencia del conocimiento con media de 4,0, lo que sugiere la capacidad de generar instancias de traspaso de saberes en contextos específicos. No obstante, la competencia de aprendizaje organizacional presenta una media menor de 3,3, evidenciando que el equipo no percibe en sí mismo la existencia una cultura consolidada de aprendizaje continuo y colaboración.

La desviación estándar moderada (0,76), indica que esta situación es relativamente compartida dentro del equipo. En consecuencia, se infiere que la gestión del conocimiento se desarrolla de manera parcial y no sistemática, lo que limita su sostenibilidad y representa un riesgo para la continuidad del conocimiento crítico en la organización.

Competencia	N	Media	SD
Comunicación estratégica	4	4,5	0,58
Gestión del cambio organizacional		3,5	1,00
Total	**4**	**4,0**	**0,79**

Tabla 10.
Dimensión gestión del cambio

La dimensión de gestión del cambio presenta una media de 4,0, lo que indica que el equipo se autoidentifica en un nivel de dominio autónomo general en las competencias evaluadas.

Se destaca la competencia de comunicación estratégica con una media 4,5, la cual evidencia una percepción de alta capacidad del equipo para comunicar de manera clara los objetivos y lineamientos organizacionales. Sin embargo, la gestión del cambio organizacional presenta una media menor 3,5 y una mayor dispersión, lo que indica que el equipo reconoce que no posee de manera homogénea las habilidades necesarias para movilizar y sostener procesos de cambio.

Competencia	N	Media	SD
Análisis y descripción de cargos	4	4,3	0,50
Evaluación por competencias		4,0	0,82
Total	**4**	**4,1**	**0,66**

Tabla 11.
Capacidades técnicas de Gestión Humana

La dimensión de capacidades técnicas presenta la media más alta de 4,1 y la menor desviación estándar (0,66), lo que indica una percepción compartida de alto nivel de dominio autónomo y una buena consistencia interna en el equipo. Las competencias de análisis y descripción de cargos con una media de 4,3 y la evaluación por competencias con una media de 4,0, evidencian que el área declara poseer una base técnica sólida en procesos tradicionales de gestión del talento, lo que permite ejecutar de manera adecuada funciones operativas clave.

La baja dispersión en esta dimensión sugiere que la percepción de estas competencias se encuentran homogéneamente distribuidas en el equipo, constituyendo una fortaleza relevante para la organización.

En conclusión, el análisis por dimensiones evidencia que el equipo de Gestión Humana declara presentar fortalezas en el ámbito técnico y en el desarrollo de personas, alcanzando niveles de dominio autónomo

en estas áreas. Sin embargo, las dimensiones más directamente vinculadas con la implementación de un modelo de sucesión como la gestión estratégica del talento y la gestión del conocimiento presentan niveles intermedios de desarrollo, de acuerdo a su criterio.

Asimismo, la presencia de dispersión en algunas competencias sugiere que existen diferencias en la percepción que se tiene sobre el nivel de dominio entre los integrantes del equipo, lo que puede afectar la consistencia en la ejecución de los procesos.

En este sentido, si bien el área declara contar con una base sólida para la gestión del talento, no reconocen en si misma disponer actualmente de un nivel de madurez suficiente para liderar de manera estructurada, homogénea y sostenible un modelo de sucesión organizacional, evidenciando la necesidad de fortalecer competencias clave para la continuidad estratégica del negocio.

1.6. Entrevista experiencia, competencias técnicas y visión estratégica departamento de Gestión Humana

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir de la entrevista estructurada aplicada al equipo de Gestión Humana, específicamente tres personas que hacen parte del centro de habilidades y la subgerente del departamento, esta entrevista está orientada a comprender su nivel de experiencia, formación técnica, herramientas disponibles y percepción estratégica respecto a la gestión del talento y la implementación de un modelo de sucesión en la organización. El análisis se organizó en función de las dimensiones definidas en el instrumento.

En lo que refiere a **experiencia en gestión del talento y sucesión**, los resultados evidencian que el equipo de Gestión Humana cuenta con experiencia en la implementación de iniciativas de desarrollo del talento, tales como programas de capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera. No obstante, existe consenso en que no se ha participado en la implementación de planes de sucesión formales, siendo las experiencias vinculadas principalmente a procesos de desarrollo general o selección de cargos específicos, pero no a modelos estructurados de continuidad del talento

En relación con la **formación técnica y nivel de especialización**, se observa una heterogeneidad en el nivel de especialización del equipo. Si bien algunos miembros cuentan con formación en gestión de personas o desarrollo organizacional, se puede concluir que de manera transversal no existe formación específica en planificación de la sucesión ni en metodologías asociadas a este proceso. Asimismo, la mayoría de los entrevistados reconoce que no cuenta con las competencias técnicas suficientes para liderar un proceso de sucesión, evidenciando una brecha formativa relevante para la implementación de este tipo de modelos.

Al indagarse sobre las **metodologías y herramientas** de las que dispone el equipo, se evidencia que existen herramientas orientadas a la evaluación y desarrollo del talento tales como evaluaciones psicométricas, entrevistas por competencias, evaluación de desempeño e identificación de necesidades de capacitación. Sin embargo, existen brechas criticas como no existe una identificación formal de cargos críticos, no hay procedimientos ni una metodología establecida para la transferencia del conocimiento.

Es importante resaltar que las herramientas para evaluar psicométricamente y a nivel de competencias, solo se realiza ante la apertura de una vacante mas no como planificación del talento. Por lo que se puede inferir que si bien existen metodologías y herramientas disponibles estas no están articuladas a un sistema de gestión del talento orientado a la sucesión.

Dentro de los **desafíos y brechas del área**, el equipo identifica importantes retos a la hora de implementar un plan de sucesión, alta carga laboral y limitaciones de tiempo, falta de conocimiento técnico en sucesión, falta de herramientas metodológicas, escasa formalización de los procesos y en muchas ocasiones ausencia de continuidad en las iniciativas implementadas.

Respecto a la gestión del conocimiento, también manifiestan algunas barreras como falta de tiempo para documentar, baja disposición en algunas de las personas a compartir conocimiento, ausencia de procesos estructurados de cómo debe hacerse esta gestión y factores culturales como los celos profesionales.

Respecto a la **alineación estratégica**, se observa que el desarrollo del talento es percibido como un elemento presente en el discurso organizacional; sin embargo, no se encuentra formalmente declarado ni operacionalizado en la práctica. Los entrevistados coinciden en que la estrategia no siempre es conocida o comunicada claramente, los procesos se ejecutan de manera intuitiva o por inercia y la sucesión no forma parte de un sistema estratégico formal. Asimismo, se menciona la percepción de que algunas decisiones organizacionales responden a criterios no objetivos, lo que debilita la alineación entre estrategia y gestión del talento.

Uno de los conceptos indagados son el **rol y la visión** del área de Gestión Humana en un plan de sucesión, el equipo coincide en que el área de Gestión Humana debe de asumir un rol estratégico, articulador, garante de la objetividad del proceso y responsable de la continuidad y sostenibilidad del modelo, lo cual se alinea muy bien con el uno de los objetivos de este proyecto. No obstante, para poder llevar a cabo este rol requieren de más recursos, formación especializada y disminución de la operatividad del área.

En lo relacionado con **expectativas y disposición frente al proceso** del equipo, existe una alta disposición hacia la implementación de un plan de sucesión formal por parte del equipo, ya que este es percibido como una oportunidad para asegurar la continuidad del negocio, fortalecer el desarrollo del talento, aumentar la transparencia de los procesos de promoción y mejorar la motivación y percepción del crecimiento interno.

Esperan que el este diagnóstico permita establecer lineamientos claros, metodologías definidas y criterios objetivos para gestionar el talento dentro de la organización.

1.7. Triangulación de los resultados

La triangulación de resultados se realizó mediante la integración y contraste de la información obtenida a través de los distintos instrumentos aplicados, con el propósito de construir un diagnóstico organizacional robusto en torno a las condiciones necesarias para la implementación de un modelo de sucesión en GPS.

Este proceso permitió identificar convergencias, divergencias y brechas entre la información declarada (análisis documental), las percepciones de los actores organizacionales (entrevistas, focus groups y cuestionarios) y las capacidades internas del área de Gestión Humana, organizando los hallazgos en función de los seis factores definidos en el diseño metodológico.

- Lineamientos estratégicos: la triangulación evidencia una brecha crítica entre la estrategia declarada y su implementación efectiva. Desde el análisis documental, se observa la existencia de lineamientos estratégicos y herramientas asociadas al desarrollo del talento, lo que sugiere una intención formal de alinear la gestión de personas con los objetivos organizacionales. Sin embargo, esta formalización no se traduce en prácticas concretas orientadas a la sucesión.

  Esta situación se confirma en las entrevistas, donde se identifica una desconexión entre el discurso estratégico y la operación, evidenciada en el desconocimiento del plan estratégico general de la empresa por parte de las subgerencias y la ausencia de la sucesión como elemento explícito dentro de los objetivos organizacionales.

  A su vez, los resultados del cuestionario muestran una percepción positiva en la dimensión de orientación estratégica con una media de 4,0, pero con alta desviación estándar, lo que indica que esta alineación no es homogénea en toda la organización.

  En síntesis, la organización cuenta con una base estratégica declarada, pero no existe una integración efectiva entre estrategia, gestión del talento y continuidad operativa.

- Liderazgo: al triangular la información se muestra una coherencia parcial entre percepción y práctica, con una brecha en la dimensión formativa del liderazgo. El cuestionario evidencia una alta valoración en la dimensión de delegación y empoderamiento (Media de 4,15), lo que indica que los líderes promueven la autonomía y la confianza. Este hallazgo es consistente con los focus groups, donde se describe un liderazgo cercano, accesible y basado en la confianza.

Sin embargo, tanto las entrevistas como los focus groups coinciden en que el liderazgo no cumple un rol activo en la formación de sucesores, evidenciando ausencia de acompañamiento estructurado, desarrollo no sistemático y baja retroalimentación efectiva. Adicionalmente, emergen barreras culturales como el miedo a perder poder y la intervención de la alta dirección en decisiones clave, lo que limita la autonomía real de los líderes.

En conclusión, el liderazgo favorece el empoderamiento, pero no se orienta estratégicamente al desarrollo de sucesores ni a la transferencia sistemática del conocimiento.

- Creencias organizacionales: se evidencia que las creencias organizacionales constituyen una de las principales barreras estructurales para la sucesión. Los focus groups y entrevistas coinciden en la presencia de creencias como que existe asociación entre crecimiento y relaciones personales (“dedocracia”), percepción de irremplazabilidad de ciertos cargos, temor tanto del líder a ser reemplazado como del sucesor a no estar preparado.

  Estas creencias explican directamente los resultados del cuestionario, especialmente en dimensiones como gestión del conocimiento con una media de 3,63 y mentoría con media de 3,65, donde se observan niveles moderados “de acuerdo” y alta dispersión.

  Asimismo, la cultura organizacional de tipo familiar, si bien facilita la confianza, refuerza dinámicas informales que dificultan la institucionalización de procesos.

  En resumen, existe una cultura relacional que favorece el desarrollo, pero que al mismo tiempo debilita la meritocracia, la objetividad y la formalización de la sucesión.

- Prácticas de gestión del talento: se manifiesta la inexistencia de un sistema estructurado de gestión del talento orientado a la sucesión. Desde las entrevistas y focus groups se observa que los reemplazos no se planifican, las decisiones son reactivas, no existen criterios estandarizados y la comunicación es tardía y poco transparente.

Estos hallazgos son coherentes con los resultados del cuestionario, particularmente en la dimensión de mentoría y desarrollo del talento, donde el aprendizaje continuo presenta la media más baja con 3,4. El análisis documental refuerza esta brecha, evidenciando que, si bien existen programas como “Ruta Dorada”, estos no están articulados con procesos de sucesión.

A grandes rasgos, las prácticas de gestión del talento son mayoritariamente informales, reactivas y no integradas en un sistema que permita planificar la sucesión.

- Políticas y prácticas de Gestión Humana: se muestra una brecha entre la existencia de políticas y su aplicación efectiva. El análisis documental muestra la existencia de herramientas formales como la evaluación de desempeño y programas de desarrollo, lo que indica un nivel de formalización relevante.

  Sin embargo, las entrevistas al área de Gestión Humana y los focus groups coinciden en que no existen políticas específicas de sucesión, no hay una identificación formal de cargos críticos y que las herramientas disponibles no están articuladas. Esto se traduce en una gestión del talento fragmentada, donde las políticas no se implementan de manera consistente ni estratégica.

  Se puede entonces concluir que existe formalización documental, pero sin integración ni aplicación sistemática en la práctica organizacional.

- Conocimientos y habilidades del equipo de Gestión Humana: se evidencia una capacidad técnica parcial del área para liderar un modelo de sucesión.

  La autoevaluación muestra fortalezas en capacidades técnicas (M=4,1), desarrollo de personas (M=4,0). Sin embargo, se identifican brechas en gestión estratégica del talento (M=3,7) y gestión del conocimiento (M=3,7).

  Estos resultados son consistentes con la entrevista estructurada, donde el equipo reconoce falta de formación en sucesión, ausencia de metodologías y limitaciones de tiempo y recursos.

En esencia, el área cuenta con bases técnicas sólidas en gestión del talento, pero no posee las competencias estratégicas ni metodológicas necesarias para implementar un modelo de sucesión de manera autónoma.

En general, la triangulación de los resultados permite concluir que la organización presenta condiciones parciales para la implementación de un modelo de sucesión, caracterizadas por la coexistencia de fortalezas estructurales y brechas críticas.

Entre las principales fortalezas se encuentran un liderazgo orientado al empoderamiento, existencia de herramientas de gestión del talento y disposición organizacional al desarrollo

No obstante, estas condiciones se ven limitadas por la ausencia de integración entre estrategia y gestión del talento, una cultura organizacional basada en la informalidad y relaciones personales, la inexistencia de procesos estructurados de sucesión y brechas en las capacidades del área de Gestión Humana.

En este contexto, la principal conclusión es que la organización no carece de iniciativas, sino de articulación sistémica, lo que impide transformar prácticas aisladas en un modelo sostenible de gestión del talento.

En consecuencia, GPS se posiciona en un nivel de madurez intermedio, donde el desafío no radica exclusivamente en la creación de nuevas prácticas, sino en la formalización, integración y sistematización de las iniciativas existentes, junto con el diseño de mecanismos específicos, actualmente inexistentes, orientados a la planificación de la sucesión, la identificación de cargos críticos y la gestión del conocimiento estratégico.

2. Resultados a nivel interpretativo

El presente apartado tiene como objetivo analizar los resultados del diagnóstico desde una perspectiva teórica, permitiendo profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales identificadas. Para ello, los hallazgos obtenidos a través de los distintos instrumentos serán interpretados a la luz de dos marcos conceptuales abordados durante el programa: el Modelo de Burke-Litwin y el Modelo de las 7-S de MacKinsey.

El modelo de Burke-Litwin permite analizar la organización como un sistema interdependiente, identificando la relación entre variables estratégicas, de liderazgo, culturales y operativas, así como su impacto en el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, el diagnóstico será interpretado considerando la interacción entre los distintos niveles organizacionales, particularmente en lo referido a la alineación entre estrategia, liderazgo y gestión del talento.

Por su parte, el enfoque de Carolyn Taylor complementa este análisis al centrarse en la coherencia entre los lineamientos estratégicos declarados y las prácticas efectivas que configuran la cultura organizacional. Este modelo plantea que la cultura no se define únicamente por lo que la organización comunica, sino por aquello que realmente se refuerza a través de los comportamientos, decisiones y sistemas.

En conjunto, ambos modelos permiten no solo identificar las brechas existentes en la organización, sino también comprender las razones subyacentes que explican la distancia entre el discurso estratégico y la práctica organizacional, particularmente en relación con la gestión del talento y la ausencia de un modelo estructurado de sucesión.

A continuación, se presenta el análisis interpretativo de los resultados, organizado en función de los factores definidos en el diagnóstico.

2.1. Análisis interpretativo por factores de acuerdo al modelo de Burke-Litwin

A la luz del Modelo de Burke-Litwin, los resultados del diagnóstico permiten comprender a GPS como un sistema organizacional compuesto por factores interdependientes, cuya alineación resulta crítica para alcanzar la continuidad operativa y el resguardo del conocimiento estratégico.

En coherencia con la adaptación del modelo realizada en el presente estudio, el análisis se estructura en torno a seis factores clave: lineamientos estratégicos, liderazgo, creencias organizacionales, prácticas de gestión, políticas y prácticas de Gestión Humana, y conocimientos y habilidades del área de Gestión Humana.

En este sentido, los **lineamientos estratégicos** evidencian una orientación clara a nivel discursivo hacia el crecimiento, la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional; sin embargo, dicha orientación no se encuentra formalizada ni traducida en lineamientos operativos concretos. Esta brecha entre lo declarado y su implementación se proyecta directamente en el **liderazgo**, el cual reproduce esta desconexión al centrarse principalmente en la ejecución y resolución de contingencias del día a día, más que en la formación intencionada de sucesores o en el desarrollo sistemático del talento.

A su vez, este estilo de liderazgo se encuentra influenciado por **creencias organizacionales** que refuerzan la informalidad y la dependencia de las personas, tales como la percepción de irremplazabilidad de ciertos colaboradores, la relevancia de la antigüedad y la influencia de las relaciones personales en la toma de decisiones. Estas creencias no solo condicionan la forma en que los líderes gestionan a sus equipos, sino que también limitan la instalación de prácticas más estructuradas, al no percibirse la sucesión como una necesidad estratégica, sino como un proceso secundario o incluso sensible.

En coherencia con lo anterior, las **prácticas de gestión** se desarrollan mayoritariamente desde un enfoque reactivo, orientado a la operación y a la resolución de contingencias, donde la delegación de tareas no necesariamente se acompaña de procesos formales de desarrollo, retroalimentación o transferencia de conocimiento. Esto refuerza la ausencia de una lógica sistemática de preparación de reemplazos, consolidando un modelo de gestión basado en la experiencia individual más que en capacidades organizacionales transferibles.

Esta dinámica se ve profundizada por la debilidad en las **políticas y prácticas** de Gestión Humana, las cuales, si bien contemplan algunas iniciativas de desarrollo, no se encuentran formalizadas ni articuladas en un sistema coherente que permita sostener procesos como la planificación de la sucesión. La ausencia de lineamientos claros y estandarizados en esta materia favorece la discrecionalidad en la toma de decisiones y dificulta la alineación entre las distintas áreas de la organización.

Finalmente, en relación con los **conocimientos y habilidades** del área de Gestión Humana, si bien se identifican capacidades relevantes en el ámbito del desarrollo de personas, estas no se traducen plenamente en la implementación de modelos estructurados de gestión del talento. Lo anterior evidencia una brecha entre el conocimiento disponible y su aplicación práctica, lo que limita el rol del área como articulador estratégico de la continuidad organizacional.

En conjunto, la interacción de estos factores configura un sistema donde el conocimiento crítico permanece concentrado en individuos, sin mecanismos formales que aseguren su transferencia, y donde la continuidad operativa depende más de las personas que de procesos institucionalizados. De este modo, la organización se enfrenta al desafío de alinear sus lineamientos estratégicos, prácticas de liderazgo y sistemas de gestión, con el fin de transitar hacia un modelo que permita resguardar el conocimiento y asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

2.2. Análisis interpretativo por factores de acuerdo al modelo de las 7-S de McKinsey

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico, el modelo de las 7S de McKinsey permite comprender que la organización presenta una desalineación estructural entre sus elementos “duros” y “blandos”, lo que limita su capacidad para sostener un modelo de gestión del talento orientado a la continuidad operativa y al resguardo del conocimiento.

En primer lugar, en relación con la estrategia, los resultados evidencian que, si bien existe una orientación estratégica declarada hacia el desarrollo del talento y la sostenibilidad del negocio, esta no se encuentra formalizada ni operacionalizada de manera consistente en la organización. Esta situación se manifiesta en el desconocimiento del plan estratégico por parte de las subgerencias, así como en la ausencia de la sucesión y la gestión del conocimiento como componentes explícitos dentro de los objetivos organizacionales . De este modo, la estrategia opera principalmente a nivel discursivo, sin lograr permear de manera efectiva las prácticas organizacionales.

Esta debilidad estratégica se relaciona directamente con la estructura, en la cual se evidencia una centralización relevante en la toma de decisiones, particularmente en lo referido a movimientos de personal clave. Tal como se observa en los resultados, las decisiones son frecuentemente visadas por niveles superiores como gerencia, CEO e incluso socios, lo que limita la autonomía de los subgerentes y debilita la capacidad de la estructura para sostener procesos descentralizados de desarrollo y sucesión. Esta configuración estructural no solo responde a la falta de lineamientos claros, sino que también refuerza la informalidad y la discrecionalidad en la gestión del talento.

En coherencia con lo anterior, los sistemas organizacionales, entendidos como procesos, herramientas y mecanismos formales, presentan un nivel de desarrollo fragmentado. Si bien existen instrumentos como evaluaciones de desempeño, programas de desarrollo y herramientas psicométricas, estos no se encuentran integrados en un sistema coherente orientado a la planificación de la sucesión. Los resultados evidencian que los reemplazos no se planifican, las decisiones son reactivas y no existen criterios estandarizados ni mecanismos formales de transferencia del conocimiento, lo que confirma la ausencia de un sistema estructurado de gestión del talento .

Por otra parte, al analizar los elementos “blandos”, el estilo de liderazgo se caracteriza por ser cercano, accesible y orientado al empoderamiento, lo que constituye una fortaleza relevante del sistema. Sin embargo, este estilo presenta limitaciones significativas, ya que se enfoca principalmente en la delegación y la operación diaria, sin incorporar de manera sistemática prácticas de desarrollo de sucesores ni de transferencia estructurada del conocimiento. Asimismo, la intervención de la alta dirección en decisiones clave debilita la autonomía percibida por los líderes, generando una contradicción entre el discurso de empoderamiento y la práctica organizacional .

En relación con el personal, los resultados muestran que la organización cuenta con colaboradores con alto potencial y disposición al desarrollo; no obstante, este potencial no se gestiona de manera sistemática. La identificación de talento se realiza principalmente de forma informal, basada en la observación cotidiana,

y las oportunidades de crecimiento no siguen criterios claros ni transparentes, lo que genera percepciones de inequidad asociadas a prácticas como la “dedocracia”. Esto afecta tanto la motivación como la retención del talento, evidenciándose incluso la salida de colaboradores con alto potencial debido a la falta de oportunidades reales de desarrollo .

Respecto a las habilidades, el área de Gestión Humana presenta fortalezas en competencias técnicas y en desarrollo de personas, pero evidencia brechas en capacidades estratégicas clave para la implementación de un modelo de sucesión, tales como la identificación de cargos críticos, la gestión del conocimiento y la planificación del talento. Asimismo, se reconoce la ausencia de formación específica en sucesión y de metodologías estructuradas, lo que limita la capacidad del área para liderar este proceso de manera autónoma y sostenible .

Finalmente, en el centro del modelo, los valores compartidos reflejan una cultura organizacional de tipo relacional y familiar, caracterizada por la confianza, la cercanía y la lealtad. Si bien estos elementos actúan como facilitadores del clima organizacional, también coexisten con creencias que debilitan la objetividad y la formalización, tales como la asociación entre crecimiento y relaciones personales, la percepción de irremplazabilidad y el temor tanto a ser reemplazado como a asumir nuevos roles sin preparación. Estos valores no solo influyen en los comportamientos individuales, sino que también condicionan la forma en que se diseñan o no se diseñan los sistemas y prácticas organizacionales, reforzando un modelo informal de gestión del talento .

En conjunto, el análisis desde el modelo de las 7S permite evidenciar que la principal problemática de la organización no radica en la ausencia de elementos, sino en la falta de alineación entre ellos. La estrategia no se traduce en sistemas ni en prácticas de gestión, la estructura limita la autonomía necesaria para el desarrollo del talento, el estilo de liderazgo no se orienta a la formación de sucesores, y los valores compartidos refuerzan dinámicas informales que dificultan la institucionalización de procesos.

Como consecuencia, la organización opera bajo un modelo en el que el conocimiento se concentra en individuos, la gestión del talento es reactiva y la continuidad operativa depende de factores contingentes más que de un sistema estructurado. Desde esta perspectiva, el principal desafío no consiste únicamente en desarrollar nuevas herramientas, sino en alinear las siete dimensiones del modelo, de modo que la estrategia, la estructura, los sistemas y la cultura operen de manera coherente en función de la continuidad del negocio y el resguardo del conocimiento organizacional.

3. Definición final del problema, oportunidad o desafío de acuerdo a información diagnóstica.

A partir del análisis integrado de la información diagnóstica, es posible afirmar que las hipótesis iniciales planteadas en el levantamiento con el cliente se corroboran en su mayoría y se profundizan en su complejidad.

En particular, se confirma que la organización no cuenta con un plan de sucesión formal y que existe una alta dependencia de personas clave, lo que pone en riesgo la continuidad operativa. Sin embargo, el diagnóstico permite avanzar desde una comprensión inicial centrada en la ausencia de herramientas hacia una lectura más profunda, evidenciando que esta situación responde a una configuración sistémica de factores estructurales y culturales interrelacionados.

En coherencia con el mapa de problemas levantado en la fase inicial, se valida la existencia de una cadena causal donde la ausencia de mecanismos formales de transferencia del conocimiento, la falta de procesos estandarizados y la inexistencia de un modelo de sucesión generan una dependencia crítica de individuos, cuyos saberes permanecen en el ámbito tácito y no documentado. No obstante, los resultados del diagnóstico permiten complementar este análisis, mostrando que estos elementos no operan de manera aislada, sino que se encuentran sostenidos por dinámicas organizacionales que refuerzan su permanencia.

Desde esta perspectiva, el campo de fuerzas analizado inicialmente también se ve confirmado, aunque con matices relevantes. Las fuerzas impulsoras, como el reconocimiento del riesgo por parte de la alta dirección, la presión del entorno y la disposición al desarrollo, se mantienen vigentes y constituyen un

soporte real para la implementación de un modelo de sucesión. Sin embargo, su impacto se ve limitado por la persistencia e incluso fortalecimiento de fuerzas restrictivas de carácter cultural y operativo, tales como la centralidad de la toma de decisiones basada en vínculos, el síndrome de Cronos, la creencia en la irremplazabilidad y una lógica de gestión predominantemente reactiva.

En efecto, el diagnóstico evidencia que estas fuerzas restrictivas no solo se mantienen, sino que se expresan de manera concreta en las prácticas organizacionales, líderes centrados en la operación más que en el desarrollo, ausencia de instancias sistemáticas de transferencia de conocimiento, y una gestión del talento que depende de iniciativas individuales más que de un sistema institucionalizado. Asimismo, se identifican elementos que profundizan estas restricciones, como la falta de formalización de los lineamientos estratégicos y la débil articulación de las políticas de Gestión Humana, lo que amplifica la discrecionalidad y dificulta la alineación organizacional. En este contexto, las decisiones asociadas a cargos y movimientos de personal clave no responden a criterios estandarizados, sino que se encuentran fuertemente centralizadas y visadas por niveles superiores de la organización, incluyendo gerencia, dirección ejecutiva e incluso socios, lo que refuerza la lógica relacional y limita la consolidación de procesos objetivos y sistemáticos de gestión del talento.

En este contexto, la problemática inicial se redefine como una brecha estructural entre la intención estratégica de asegurar la continuidad del negocio y la capacidad real de la organización para operacionalizar dicha intención a través de prácticas, sistemas y comportamientos consistentes. Desde una perspectiva complementaria, y en coherencia con el modelo de las 7S de McKinsey, esta brecha puede entenderse como una desalineación entre los elementos organizacionales, donde la estrategia no se traduce en sistemas ni en prácticas de gestión, la estructura limita la autonomía necesaria para el desarrollo del talento, el estilo de liderazgo no se orienta a la formación de sucesores, y los valores compartidos refuerzan dinámicas informales que dificultan la institucionalización de procesos.

Como resultado, la organización opera bajo una lógica en la que el conocimiento crítico se concentra en individuos, la transferencia de saberes es limitada y la preparación de reemplazos no responde a un proceso planificado, generando una vulnerabilidad persistente en la continuidad operativa.

En este sentido, el problema no se limita a la inexistencia de un plan de sucesión, sino que se configura como el desafío de transformar un sistema organizacional que actualmente reproduce la dependencia individual, hacia uno que permita institucionalizar el conocimiento, desarrollar talento de manera intencionada y asegurar la continuidad del negocio en el tiempo.

Al mismo tiempo, este escenario representa una oportunidad relevante, dado que las fuerzas impulsoras identificadas, particularmente el reconocimiento del riesgo y la disposición al desarrollo, generan condiciones favorables para la intervención. Sin embargo, su abordaje implica no solo el diseño de herramientas, sino la alineación de factores estratégicos, culturales y de gestión, lo que posiciona este proceso como un desafío organizacional de carácter estructural y no meramente técnico.

En síntesis, el problema central de la organización radica en la falta de alineación entre sus elementos estratégicos, estructurales y culturales, lo que impide la institucionalización del conocimiento y compromete la continuidad operativa del negocio.

4. Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores.

Una vez finalizado el proceso de levantamiento y análisis de la información, se realizó la devolución de los resultados al gerente general, con el objetivo de validar los hallazgos, contrastarlos con su percepción y definir líneas de acción viables dentro del alcance del proyecto.

En términos generales, los resultados del diagnóstico fueron percibidos como altamente consistentes con la realidad organizacional, permitiendo estructurar problemáticas que previamente se manifestaban de manera aislada. En particular, el gerente reconoce que el diagnóstico le permitió comprender que la organización no solo carece de un plan de sucesión formal, sino que enfrenta una ausencia de una

estrategia explícita de gestión del talento, lo que genera una desalineación entre lo que la organización declara implícitamente y las prácticas efectivas que se ejecutan en el día a día .

A partir de este insight, se define como primera línea de acción prioritaria el diseño, formalización y comunicación de una estrategia de gestión del talento, entendida como un marco orientador que permita establecer qué se espera del desarrollo de las personas en la organización, cómo se gestionará y con qué propósito. Asociado a esto, se acuerda complementar dicho diseño con un plan de gestión del cambio, que facilite su implementación progresiva y contribuya a reducir la desalineación actual entre las áreas, promoviendo una mayor coherencia en la forma en que se dirige y desarrolla la fuerza de trabajo.

En relación con la estructura organizacional y la toma de decisiones, el gerente señala que la organización se encuentra en un proceso de transición que ya ha comenzado a implementarse. En particular, indica que, desde su llegada hace aproximadamente un año y medio, ha impulsado un cambio orientado a otorgar mayor autonomía a las subgerencias en la gestión del talento, condicionado al cumplimiento de objetivos y resultados. Este proceso busca transitar desde una lógica relacional, basada en vínculos y antigüedad, hacia una lógica más exigente y orientada al desempeño, aun cuando reconoce que se trata de un cambio gradual, considerando que las dinámicas relacionales se encuentran profundamente arraigadas en la organización.

En este sentido, se valida que, si bien las barreras culturales identificadas en el diagnóstico continúan presentes, no se abordará un cambio cultural en sentido estructural, dado que este tipo de transformación excede el alcance y los tiempos del proyecto. No obstante, se reconoce que las acciones anteriormente mencionas, el diseño y comunicación de una estrategia de gestión del talento y en un futuro implementar un plan de sucesión, con criterios más objetivos de gestión y la exigencia por resultados, constituyen avances concretos que, en el tiempo, pueden contribuir a modificar progresivamente dichas dinámicas.

Respecto a los sistemas y a la gestión de los procesos asociados al talento, se confirma que, si bien una intervención orientada a articular los distintos procesos de Gestión Humana en un sistema

integrado podría constituir una línea de acción relevante, esta no se abordará dentro del alcance actual del proyecto. Lo anterior se debe principalmente a las restricciones de tiempo y carga operativa del equipo, lo que dificulta la implementación de una intervención de carácter sistémico en el corto plazo.

Asimismo, se definen como entregables concretos del proyecto el diseño de la estructura o flujo de un programa de sucesión, junto con la identificación de cargos críticos dentro de la organización. Estas herramientas son comprendidas como un primer paso clave para avanzar hacia una gestión más objetiva, transparente y planificada del talento. En relación con este requerimiento, se acuerda que para la identificación de cargos críticos y el desarrollo de la matriz asociada, se hará uso de las herramientas actualmente disponibles en la organización, tales como evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo, complementándolas en caso de ser necesario con instrumentos adicionales que permitan responder de manera adecuada a las necesidades del proyecto, asegurando así la viabilidad de su implementación.

El gerente reconoce que la implementación de estos elementos podría generar impactos relevantes en la organización, tales como la disminución de la discrecionalidad en la toma de decisiones, la reducción de la percepción de “dedocracia”, el aumento de la transparencia en los procesos de desarrollo y promoción, y la disminución de la reactividad ante la ausencia de colaboradores clave, favoreciendo así una transición hacia una lógica de planificación anticipada de la continuidad operativa.

Asimismo, se plantea como proyección futura la posibilidad de desarrollar instancias de trabajo conjunto entre las distintas áreas y Gestión Humana, orientadas a identificar posiciones con alta concentración de conocimiento y avanzar progresivamente en la planificación de su sucesión, en la medida en que la organización cuente con mayores condiciones habilitantes para ello.

En síntesis, el proceso de feedback permitió no solo validar los hallazgos del diagnóstico, sino también delimitar estratégicamente el alcance de la intervención, priorizando acciones concretas, viables y alineadas con la capacidad actual de la organización. De este modo, se establece una hoja de ruta que,

sin abordar transformaciones estructurales de largo plazo, permite avanzar en la alineación de la gestión del talento con las necesidades de continuidad del negocio.

Capítulo V: plan de acción

1. Diseño del plan de acción.

A partir de los hallazgos obtenidos en el análisis contextual y en el proceso diagnóstico, se diseña el presente plan de acción, orientado a responder de manera concreta y viable a las brechas identificadas en relación con la continuidad operativa, la gestión del talento y la transferencia del conocimiento estratégico en GPS. En coherencia con las necesidades y capacidades actuales de la organización, la propuesta prioriza intervenciones de carácter estructurante y progresivo, enfocadas en generar condiciones habilitantes para una futura implementación de un modelo de sucesión sostenible. A continuación, se presentan los antecedentes que fundamentan la propuesta, el plan general de trabajo, las etapas y actividades definidas, junto con su cronograma, presupuesto y recomendaciones para su implementación.

1.1. Antecedentes del plan de acción.

El presente plan de acción surge a partir del proceso de diagnóstico organizacional realizado en GPS, cuyo propósito fue comprender las condiciones organizacionales asociadas a la continuidad operativa, la transferencia del conocimiento y la preparación de sucesores dentro de la organización. El diagnóstico permitió profundizar en la problemática inicialmente levantada por la empresa, asociada a la ausencia de un plan de sucesión formal y a la alta dependencia de personas clave para el funcionamiento del negocio. El análisis contextual evidenció que GPS se encuentra en una etapa de crecimiento y fortalecimiento organizacional, caracterizada por una creciente necesidad de asegurar la sostenibilidad del negocio y reducir la vulnerabilidad asociada a la concentración del conocimiento crítico en determinados colaboradores. En este escenario, la continuidad operativa comienza a adquirir un carácter estratégico, especialmente considerando la relevancia de ciertos cargos para la toma de decisiones, la operación y la relación con clientes clave.

A partir del diagnóstico, se identificó que la problemática no responde únicamente a la inexistencia de herramientas formales de sucesión, sino a una configuración sistémica de factores organizacionales interrelacionados. En particular, los resultados evidenciaron una desalineación entre la intención estratégica de fortalecer el talento y las prácticas efectivas de gestión de personas dentro de la organización.

En relación con los lineamientos estratégicos, se observó que, si bien existe un discurso organizacional que reconoce la relevancia del talento para la sostenibilidad del negocio, este no se encuentra formalizado en una estrategia explícita de gestión del talento ni traducido en lineamientos operativos concretos para las distintas áreas. Esta situación genera diferencias en la manera en que cada liderazgo aborda el desarrollo de personas y dificulta la construcción de criterios homogéneos de gestión.

Por otra parte, si bien la organización cuenta con herramientas y prácticas de Gestión Humana, como evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo, estas operan de manera fragmentada y no se encuentran articuladas dentro de un sistema integrado orientado a la planificación de la sucesión. A esto se suma que el área de Gestión Humana presenta una alta carga operativa, lo que limita su capacidad para liderar intervenciones sistémicas de mayor alcance en el corto plazo.

En coherencia con estos hallazgos, y considerando las condiciones reales de la organización, se definió que el alcance del proyecto no estará orientado a una transformación cultural integral ni a la reestructuración completa de los procesos de Gestión Humana, dado que ello excedería los tiempos y capacidades disponibles. En cambio, el plan de acción se enfocará en desarrollar condiciones habilitantes concretas que permitan avanzar progresivamente hacia una gestión más estructurada de la sucesión y la continuidad operativa.

En este contexto, la organización definió como líneas prioritarias de intervención el diseño y formalización de una estrategia de gestión del talento (1), acompañada de un plan de gestión del cambio para facilitar su implementación(2), así como el diseño de la estructura general de un programa de sucesión(3) y la

construcción de una matriz para la identificación de cargos críticos y sus respectivos niveles de dependencia de conocimiento (4).

Por otra parte, si bien la organización cuenta con herramientas y prácticas de Gestión Humana, como evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo, estas operan de manera fragmentada y no se encuentran articuladas dentro de un sistema integrado orientado a la planificación de la sucesión. A esto se suma que el área de Gestión Humana presenta una alta carga operativa, lo que limita su capacidad para liderar intervenciones sistémicas de mayor alcance en el corto plazo.

1.2. Plan general de trabajo.

Con el fin de visualizar de manera integral la secuencia y relación entre las distintas acciones contempladas en la propuesta, a continuación se presenta el esquema general del plan de trabajo. Este resume las principales etapas definidas para la intervención, mostrando la progresión lógica desde la alineación estratégica de la gestión del talento hasta la identificación de cargos críticos y la validación de los entregables desarrollados.

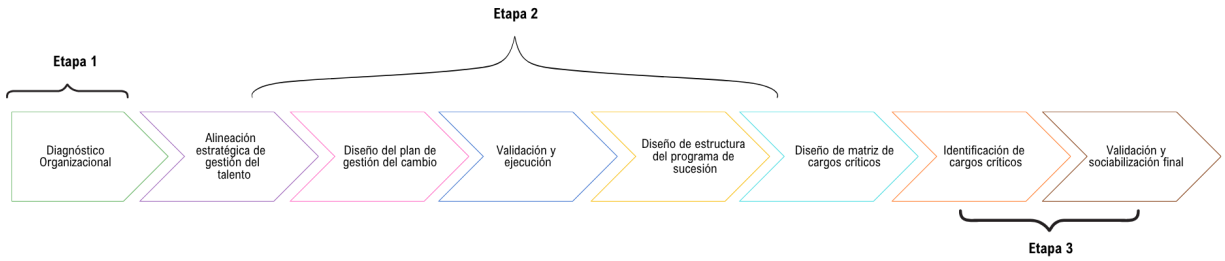


Figura 6
Esquema general del plan de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

1.3. Etapas de la propuesta y detalles de actividades, resultados y entregables por etapa.

La propuesta de intervención se estructura en etapas progresivas y complementarias, diseñadas en función de las necesidades identificadas durante el proceso diagnóstico y de las condiciones reales de implementación de la organización. Cada etapa contempla actividades específicas, resultados esperados y

entregables orientados a generar condiciones habilitantes para avanzar hacia una gestión más estructurada de la sucesión y la continuidad operativa.

- Etapa 2:

- Fase 1. Diseño estrategia de gestión del talento.

El objetivo de esta fase es diseñar una estrategia de gestión del talento alineadas con las necesidades de continuidad operativa, desarrollo y sostenibilidad organizacional.

Actividades

A. Reunión de trabajo con el gerente general y la subgerente de Gestión Humana, con el fin de realizar el levantamiento de expectativas de gerencia general respecto a la gestión del talento, esta tendrá una duración aproximada de dos horas.
B. Diseño documental de los lineamientos generales para la gestión y desarrollo de personas, por parte de la consultora, con una duración de ocho horas.
C. Jornada de trabajo de cuatro horas aproximadamente, con la subgerente de Gestión Humana para definir los mecanismos, responsables y acciones mediante las cuales el área dará cumplimiento y seguimiento a los lineamientos establecidos en la estrategia de gestión del talento.
D. Reunión de cierre fase 1, presentación y validación de la propuesta con la gerencia general y Subgerencia de Gestión Humana, con una duración aproximada de una hora y media.
E. Confección documental de la estrategia de gestión del talento por parte de la consultora, actividad que tendrá una duración de dos horas.

Resultados

1. Claridad organizacional respecto al propósito estratégico de la gestión del talento.
2. Homogeneidad inicial en los criterios de gestión de personas.
3. Alineación entre continuidad operativa y desarrollo del talento.

Entregables

1. Documento con la estrategia de gestión del talento, con los lineamientos generales de gestión y desarrollo de personas.

- Fase 2. Diseño del plan de implementación de estrategia de gestión del talento.

El objetivo de esta etapa es definir las acciones que faciliten la adopción progresiva de la estrategia de gestión del talento y disminuyan resistencias organizacionales .

Actividades

A. Sesión de trabajo inicial de dos horas, con la subgerente y el equipo de Gestión Humana, orientada a presentar el objetivo de la etapa, revisar el alcance de la estrategia de gestión del talento y definir el equipo que liderará el proceso de implementación.
B. Sesión de trabajo de cuatro horas con el equipo de Gestión Humana específicamente el área del centro de habilidades, para identificar los actores clave involucrados en la implementación de la estrategia de gestión del talento, considerando sus niveles de influencia, participación e impacto en el proceso.
C. Sesión de trabajo colaborativa de cinco horas con el área del centro de habilidades y representantes de las subgerencias para definir roles, responsabilidades y niveles de participación de los distintos actores mediante metodología RACI.
D. Reunión de validación con gerencia general, Subgerencia de Gestión Humana y actores clave, orientada a revisar y ajustar la asignación de responsabilidades asociadas a la implementación de la estrategia. Esta tendrá una duración aproximada de una hora y media.
E. Jornada de trabajo de cinco horas con el área del centro de habilidades para diseñar el plan de sensibilización y comunicación asociado a la implementación de la estrategia de gestión del talento, definiendo mensajes clave, medios de comunicación y actores responsables.
F. Diseño documental de la matriz RACI por parte de la consultora, con una inversión de tiempo de cuatro horas.

G. Confección documental del plan de implementación, gestión del cambio y plan comunicacional, por parte de la consultora, con una inversión de tiempo aproximada de tres horas.

F. Reunión de cierre de fase con la Subgerencia de Gestión Humana para presentar y validar el plan de implementación de la estrategia de gestión del talento. Reunión que tendrá una duración de una hora aproximadamente.

Resultados

1. Claridad respecto a los roles y responsabilidades de los distintos actores involucrados en la implementación.
2. Disminución de ambigüedad en la toma de decisiones asociadas a la gestión del talento.
3. Mayor alineación entre la gerencia general, subgerencias y Gestión Humana respecto a las acciones esperadas.
4. Generación de condiciones iniciales para la adopción progresiva de nuevas prácticas organizacionales.

Entregables

1. Matriz RACI para la implementación de la estrategia de gestión del talento.
2. Documento de plan de implementación y gestión del cambio.
3. Estrategia de sensibilización y comunicación para la implementación de la estrategia de gestión del talento.
4. Mapa de actores clave y responsables del proceso de implementación.

- Fase 3. Diseño de la estructura del programa de sucesión.

El objetivo de esta etapa es definir la estructura general del futuro programa de sucesión organizacional.

Actividades

A. Sesión de trabajo inicial de dos horas con la subgerente de Gestión Humana para revisar los objetivos, alcance y expectativas asociadas al futuro programa de sucesión.
B. Jornada de trabajo de cinco horas con el área del centro de habilidades, orientada al diseño de las etapas generales del programa de sucesión, definiendo la secuencia del proceso y sus principales componentes.
C. Sesión de trabajo colaborativa de cuatro horas con el área del centro de habilidades para definir preliminarmente los criterios de evaluación y selección asociados a futuros procesos de identificación de sucesores.
D. Sesión de trabajo de tres horas con el área del centro de habilidades para determinar los actores que participarán en el programa, sus niveles de involucramiento y responsabilidades generales dentro del proceso. Definición de mecanismos de revisión, monitoreo y sostenibilidad.
E. Jornada de diseño de cuatro horas con el área del centro de habilidades para definir mecanismos de revisión, monitoreo y sostenibilidad del futuro programa de sucesión, considerando la capacidad operativa actual del área.
F. Diseño documental por parte de la consultora del flujo general del programa de sucesión organizacional, integrando las etapas, actores, criterios y mecanismos previamente definidos. Esta actividad tendrá una duración aproximada de tres horas.
G. Reunión de cierre de etapa con gerencia general y Subgerencia de Gestión Humana para presentar y validar la estructura propuesta del programa de sucesión. Esta reunión tendrá una duración de dos horas.
H. Confección documental por parte de la consultora de la estructura del programa de sucesión, su flujo, actores y lineamientos generales, actividad que requerirá aproximadamente 6 horas de inversión de tiempo.

Resultados

1. Estructura base para orientar futuros procesos de sucesión.
2. Claridad respecto a etapas, actores y criterios asociados al programa.
3. Disminución de discrecionalidad en futuras decisiones de sucesión.

Entregables

1. Propuesta de estructura del programa de sucesión.
2. Flujo general del proceso de sucesión.
3. Definición preliminar de actores y criterios de participación en el programa.
4. Lineamientos generales de revisión y sostenibilidad del programa de sucesión.

- Fase 4. Diseño de la matriz para identificación de cargos críticos.

El objetivo de esta etapa es construir una herramienta que permita identificar los cargos críticos y el nivel de dependencia de conocimiento dentro de la organización.

Actividades

A. Sesión de trabajo inicial de dos horas con el área del centro de habilidades para revisar el objetivo de la herramienta y definir el alcance de la identificación de cargos críticos dentro de la organización.
B. Jornada de trabajo colaborativa de cuatro horas con el área del centro de habilidades para definir los criterios de criticidad que serán utilizados en la evaluación de los cargos, considerando factores asociados a continuidad operativa, impacto organizacional y dependencia de conocimiento.
C. Sesión de trabajo de cuatro horas con el área del centro de habilidades orientada a determinar las variables de análisis asociadas a impacto, riesgo, dificultad de reemplazo y concentración de conocimiento crítico.
D. Jornada técnica de diseño de tres horas para construir la escala de evaluación y ponderación de criterios asociados a la matriz de cargos críticos, con el área del centro de habilidades.

E. Construcción documental por parte de la consultora, de la matriz de análisis para identificación de cargos críticos, integrando criterios, variables y escalas previamente definidas. Esta actividad requerirá una inversión de tiempo de aproximadamente 6 horas.

F. Sesión de una hora para revisión y validación de la herramienta junto a la subgerente de Gestión Humana y gerencia general, con el fin de realizar ajustes y validar su aplicabilidad organizacional.

G. Confección documental por parte de la consultora de la guía de aplicación, criterios y escala de evaluación de la matriz, actividad que requerirá aproximadamente 4 horas consultivas.

Resultados

1. Existencia de criterios objetivos para identificar posiciones críticas.
2. Mayor visibilidad sobre riesgo asociado a continuidad operativa.
3. Base inicial para futuras decisiones de sucesión y resguardo del conocimiento.

Entregables

1. Matriz de identificación de cargos críticos.
2. Guía de aplicación de la matriz.
3. Definición de criterios y variables de criticidad organizacional.
4. Escala de evaluación para identificación de cargos críticos.

- Etapa 3:

- Fase 1. Identificación preliminar de cargos críticos.

El objetivo de esta etapa es aplicar la matriz diseñada para identificar posiciones con alta criticidad organizacional.

Actividades

A. Sesión de trabajo inicial de tres horas con la subgerente de Gestión Humana y equipo del centro de habilidades para revisar los criterios definidos en la matriz y acordar la metodología de aplicación dentro de la organización.

B. Jornada de trabajo de seis horas con el área del centro de habilidades para aplicar la matriz de criticidad a los distintos cargos organizacionales, considerando información asociada a funciones, responsabilidades y nivel de impacto operativo.
C. Sesión de análisis de cinco horas junto al área del centro de habilidades para evaluar variables asociadas al impacto organizacional del cargo, dificultad de reemplazo, nivel de especialización, concentración de conocimiento y riesgo de vacancia.
D. Jornada de revisión colaborativa con líderes y gerencia general para identificar posiciones cuya ausencia pueda afectar significativamente la continuidad operativa, la toma de decisiones o la sostenibilidad del negocio. Esta actividad tendrá una duración de cinco horas.
E. Sesión técnica de cuatro horas para clasificación y priorización de cargos junto al equipo del centro de habilidades, orientada a categorizar preliminarmente las posiciones según nivel de criticidad y riesgo organizacional.
F. Reunión de cierre y validación de resultados con gerencia general, subgerente de Gestión Humana y actores clave, con el fin de revisar ajustes y consensuar la priorización preliminar de cargos críticos. Esta reunión tendrá una duración de una hora y media.
G. Confección del informe final por parte de la consultora con la información de cargos críticos identificados, su clasificación y priorización. Actividad que requerirá de cinco horas consultivas.

Resultados

1. Identificación objetiva de los cargos con mayor impacto en la continuidad del negocio.
2. Visualización de posiciones con alta concentración de conocimiento estratégico.
3. Priorización de cargos que requieren futuras acciones de sucesión y transferencia de conocimiento.

Entregables

1. Informe preliminar de cargos críticos identificados.
2. Clasificación de cargos según nivel de criticidad organizacional.

3. Priorización preliminar de cargos asociados a continuidad operativa.
4. Resultados consolidados de aplicación de la matriz de criticidad.

- Fase 2. Validación y apropiación organizacional.

El objetivo de esta etapa es presentar y validar los productos desarrollados con la alta dirección y actores claves de la organización.

Actividades

A. Sesión de preparación y revisión interna junto a la subgerente de Gestión Humana de dos horas para consolidar los principales resultados, herramientas y lineamientos desarrollados durante la intervención.
B. Sesión de trabajo colaborativa de una hora y media con gerencia general y Gestión Humana para revisar observaciones, resolver dudas y realizar ajustes finales a los productos desarrollados.
C. Jornada de presentación formal de una hora y media con gerencia general, subgerencias y actores clave, orientada a socializar los resultados del proyecto y las herramientas diseñadas para la gestión de la sucesión y continuidad operativa.
D. Jornadas de socialización de los lineamientos generales de implementación con la gerencia general, subgerencias y equipo de Gestión Humana, orientada a clarificar el uso esperado de las herramientas y las responsabilidades asociadas a su continuidad, cada una de estas jornadas tendrá una duración de una hora y media.
E. Reunión de cierre de una hora con gerencia general y Subgerencia de Gestión Humana para definir recomendaciones, próximos pasos y posibilidades de continuidad futura del proyecto.
F. Elaboración documento consolidado por parte de la consultora con la propuesta de intervención y recomendaciones de continuidad, esta actividad tendrá una inversión de ocho horas consultivas.

Resultados

1. Validación organizacional de los entregables.

2. Apropiación inicial de las herramientas diseñadas.
3. Definición de próximos pasos para futuras etapas de implementación.

Entregables

1. Presentación ejecutiva final.
2. Documento consolidado de propuesta de intervención.
3. Recomendaciones para continuidad del proyecto.
4. Lineamientos generales para la implementación futura de las herramientas desarrolladas.

1.4. Cronograma de actividades.

Mes	Mayo			Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Etapas y Fases/Actividades	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Etapa 2																															
Fase 1. Diseño estrategia de gestión del talento.																															
Levantamiento expectativas gerencia y GH																															
Diseño lineamientos talento																															
Definición mecanismos seguimiento																															
Reunión de validación																															
Fase 2. Diseño del plan de implementación de estrategia de gestión del talento.																															
Inicio implementación estrategia																															
Identificación actores clave																															
Definición roles RACI																															
Validación responsabilidades																															
Diseño sensibilización y comunicación																															
Cierre implementación estrategia																															
Fase 3. Diseño de la estructura del programa de sucesión.																															
Inicio y alcance programa sucesión																															
Diseño etapas programa sucesión																															
Criterios evaluación sucesores																															
Definición actores y roles																															
Mecanismos seguimiento programa																															
Diseño flujo programa sucesión																															
Reunión de validación																															
Fase 4. Diseño de la matriz para identificación de cargos críticos.																															
Inicio matriz cargos críticos																															
Definición criterios criticidad																															
Definición variables análisis																															
Diseño escala evaluación																															
Construcción matriz criticidad																															
Reunión de validación																															
Etapa 3																															
Fase 1. Identificación preliminar de cargos críticos.																															
Revisión criterios matriz criticidad																															
Aplicación matriz criticidad																															
Análisis variables criticidad																															
Identificación cargos críticos																															
Priorización cargos críticos																															
Reunión de validación																															
Fase 2. Validación y apropiación organizacional.																															
Consolidación resultados intervención																															
Revisión y ajuste entregables																															
Presentación resultados finales																															
Socialización lineamientos implementación																															
Reunion de cierre																															

1.5. Presupuesto de implementación de la propuesta.

Con el fin de estimar la dedicación requerida para la ejecución de la propuesta, se presenta a continuación una estimación de horas hombre consultivas asociadas a cada una de las actividades contempladas en el plan de acción. Esta distribución considera el tiempo destinado a preparación y facilitación de sesiones de trabajo, diseño metodológico, construcción documental, análisis de información, validaciones y consolidación de entregables necesarios para el desarrollo de la intervención.

Estimación de HH consultivas por actividad				
Etapa 2: Fase 1. Diseño estrategia de gestión del talento.	**Profesionales involucrados**	**Horas estimadas**	**Costo por Hora en UF**	**Costo Total**
Sensibilización plan de acción	1 Consultor	2	2,0	4,0
Levantamiento expectativas gerencia	1 Consultor	2	2,0	4,0
Diseño lineamientos talento	1 Consultor	8	2,0	16,0
Definición mecanismos seguimiento	1 Consultor	4	2,0	8,0
Validación estrategia talento	1 Consultor	3	2,0	6,0
Elaboración documento con la estrategia de gestión del talento	1 Consultor	2	3,0	6,0
	Totales	**21**	**13,0**	**44,0**
Etapa 2: Fase 2. Diseño del plan de implementación de estrategia de gestión del talento.	**Profesionales involucrados**	**Horas estimadas**	**Costo por Hora en UF**	**Costo Total**
Inicio implementación estrategia	1 Consultor	2	2,0	4,0
Identificación actores clave	1 Consultor	4	2,0	8,0
Definición roles RACI	1 Consultor	5	2,0	10,0
Validación responsabilidades	1 Consultor	3	2,0	6,0
Diseño sensibilización y comunicación	1 Consultor	5	2,0	10,0
Elaboración matriz RACI	1 Consultor	4	3,0	12,0
Elaboración documento de plan de implementación, gestión del cambio y plan comunicacional	1 Consultor	3	4,0	12,0
Cierre implementación estrategia	1 Consultor	2	2,0	4,0
	Totales	**28**	**19,0**	**66,0**
Etapa 2: Fase 3. Diseño de la estructura del programa de sucesión.	**Profesionales involucrados**	**Horas estimadas**	**Costo por Hora en UF**	**Costo Total**
Inicio y alcance programa sucesión	1 Consultor	2	2,0	4,0
Diseño etapas programa sucesión	1 Consultor	5	2,0	10,0
Criterios evaluación sucesores	1 Consultor	4	2,0	8,0
Definición actores y roles	1 Consultor	3	2,0	6,0
Mecanismos seguimiento programa	1 Consultor	4	2,0	8,0
Diseño flujo programa sucesión	1 Consultor	3	3,0	9,0
Validación del programa de sucesión	1 Consultor	2	2,0	4,0
Elaboración del documento con la propuesta de la estructura, flujo, actores y lineamientos generales	1 Consultor	6	3,0	18,0
	Totales	**29**	**18,0**	**67,0**
Etapa 2: Fase 4. Diseño de la matriz para identificación de cargos críticos.	**Profesionales involucrados**	**Horas estimadas**	**Costo por Hora en UF**	**Costo Total**
Inicio matriz cargos críticos	1 Consultor	2	2,0	4,0
Definición criterios criticidad	1 Consultor	4	2,0	8,0
Definición variables análisis	1 Consultor	4	2,0	8,0
Diseño escala evaluación	1 Consultor	3	2,0	6,0
Construcción matriz criticidad	1 Consultor	6	2,0	12,0
Validación matriz criticidad	1 Consultor	2	2,0	4,0
Elaboración de documento guía de aplicación, crierios y escala de evaluación de la matriz	1 Consultor	4	3,0	12,0
	Totales	**25**	**15,0**	**54,0**
Etapa 3: Fase 1. Identificación preliminar de cargos críticos.	**Profesionales involucrados**	**Horas estimadas**	**Costo por Hora en UF**	**Costo Total**
Revisión criterios matriz criticidad	1 Consultor	3	2,0	6,0
Aplicación matriz criticidad	1 Consultor	6	2,0	12,0
Análisis variables criticidad	1 Consultor	5	2,0	10,0
Identificación cargos críticos	1 Consultor	5	2,0	10,0
Priorización cargos críticos	1 Consultor	4	2,0	8,0
Validación resultados criticidad	1 Consultor	3	2,0	6,0
Elaboración de informe preliminar de cargos criticos identificados, su clasificacion y priorización	1 Consultor	5	3,0	15,0
	Totales	**31**	**15,0**	**67,0**
Etapa 3: Fase 2. Validación y apropiación organizacional.	**Profesionales involucrados**	**Horas estimadas**	**Costo por Hora en UF**	**Costo Total**
Consolidación resultados intervención	1 Consultor	4	2,0	8,0
Revisión y ajuste entregables	1 Consultor	3	2,0	6,0
Presentación resultados finales	1 Consultor	3	2,0	6,0
Socialización lineamientos implementación	1 Consultor	8	2,0	16,0
Cierre y continuidad proyecto	1 Consultor	2	2,0	4,0
Elaboración documento consolidado con la propuesta de intervencion y recomendaciones de continuidad	1 Consultor	8	2,0	16,0
	Totales	**28**	**12,0**	**56,0**

VALOR TOTAL DE LA INVERSIÓN	**Horas**	**162**	**UF**	**354,0**
			Pesos aprox.	**$ 14.322.376**

*** Valor por hora adicional requerida 2,8 UF**

Forma de pago sugerida:
50% al inicio del proyecto.
30% al cierre de la etapa 2 dedicada al diseño.
20% al entregar los ajustes finales y el documento consolidado.

1.6. Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta.

El diagnóstico realizado permitió concluir que la problemática asociada a la sucesión en GPS no responde únicamente a la ausencia de un plan formal, sino a una desalineación entre la estrategia, las prácticas de liderazgo y la gestión del talento, lo que dificulta asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento crítico dentro de la organización. No obstante, también se identificaron condiciones favorables para avanzar en esta materia, particularmente el reconocimiento del riesgo por parte de la gerencia general, la disposición al desarrollo y la existencia de herramientas de Gestión Humana que pueden servir como base para futuras acciones. En este sentido, la propuesta se diseñó considerando la realidad y capacidad actual de la organización, priorizando intervenciones viables y progresivas, y en instalar condiciones iniciales que permitan avanzar progresivamente hacia una gestión más objetiva y planificada del talento.

Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, se concluye que la implementación debe enfocarse principalmente en generar alineación entre los lineamientos estratégicos y las prácticas asociadas a la gestión del talento. Por ello, se recomienda avanzar prioritariamente en la formalización y comunicación de la estrategia de gestión del talento, de manera que exista mayor claridad y homogeneidad respecto a cómo desarrollar, evaluar y proyectar a las personas dentro de la organización.

Finalmente, se recomienda dar continuidad al uso de las herramientas desarrolladas en el proyecto, particularmente la matriz de identificación de cargos críticos y la estructura del programa de sucesión, integrándolas gradualmente a las prácticas actuales de Gestión Humana y actualizándolas de acuerdo con las necesidades futuras de la organización, adicional a lo anterior, se sugiere que al momento de la implementación de este plan de sucesión, se realice la planificación para gestionar el cambio.

2. Presentación del plan de acción al cliente y recepción de feedback del cliente.

Una vez finalizado el diseño del plan de acción, se realizó una instancia formal de presentación con el gerente general de la organización, con el objetivo de revisar las etapas propuestas, validar las actividades definidas y recoger retroalimentación respecto a la viabilidad de implementación del proyecto.

Durante la reunión, el gerente manifestó conformidad con la estructura general del plan de acción, considerando que las fases, actividades y tiempos propuestos se encontraban alineados con las necesidades identificadas durante el diagnóstico y con la capacidad operativa actual de la organización. Asimismo, valoró positivamente que la propuesta priorizara acciones concretas y progresivas, orientadas a generar condiciones iniciales para una gestión más estructurada de la sucesión y continuidad operativa, sin intentar abordar transformaciones organizacionales de gran escala fuera del alcance del proyecto.

En particular, el gerente confirmó la necesidad de realizar una reunión formal con la subgerente de Gestión Humana, con el propósito de presentar oficialmente los resultados del diagnóstico, socializar el plan de acción diseñado y revisar en conjunto las distintas etapas de implementación, sus tiempos de ejecución y la disponibilidad del equipo para trabajar colaborativamente en el desarrollo del proyecto.

Adicionalmente, durante la instancia de feedback, el gerente señaló que, en una primera etapa, le gustaría que la identificación de cargos críticos se orientara especialmente hacia aquellas posiciones que concentran conocimientos altamente específicos, especializados y difíciles de encontrar o reemplazar en el mercado laboral. En este sentido, enfatizó la importancia de priorizar cargos cuyo conocimiento técnico o experiencia acumulada representan un riesgo relevante para la continuidad operativa en caso de ausencia o desvinculación.

Asimismo, se destacó la importancia de involucrar tempranamente al área de Gestión Humana en el proceso, considerando que será uno de los principales actores responsables de dar continuidad a las herramientas y lineamientos desarrollados durante la intervención. En este sentido, el feedback entregado

por la gerencia permitió validar no solo la pertinencia técnica de la propuesta, sino también la disposición organizacional para avanzar en su implementación de manera gradual y coordinada, junto con el consultor.

3. Ajustes y elaboración final del plan de acción.

Posterior a la presentación inicial del plan de acción al gerente general y considerando el feedback entregado durante dicha instancia, se realizaron ajustes orientados a fortalecer la viabilidad y alineación organizacional de la propuesta.

En este contexto, se llevó a cabo una reunión formal con la subgerente de Gestión Humana, instancia en la cual se presentaron los principales resultados del diagnóstico, las etapas del plan de acción y los objetivos asociados a cada fase de intervención. Asimismo, se revisaron los tiempos estimados de ejecución, la disponibilidad del equipo para participar en las distintas actividades y el nivel de involucramiento esperado por parte del área de Gestión Humana durante el desarrollo del proyecto.

Durante esta instancia, la subgerente de Gestión Humana señaló que el área que lideraría el trabajo colaborativo junto al consultor sería el área del centro de habilidades, dado que dentro de su planificación anual ya se contemplaba el desarrollo de iniciativas relacionadas con un programa de sucesión. En este sentido, indicó que el tiempo requerido para participar en las distintas actividades del proyecto no representaba un impedimento para el área, considerando la coherencia existente entre la propuesta presentada y los objetivos previamente definidos por el equipo.

Asimismo, solicitó el envío formal del plan de acción detallado, incluyendo sus etapas, fases, actividades y entregables asociados, con el objetivo de revisarlo junto a la líder del área de centro de habilidades, verificar que no existieran iniciativas similares ya iniciadas y evaluar la continuidad de la presente propuesta como línea principal de trabajo en esta materia.

A partir de este proceso de validación y retroalimentación conjunta con gerencia general y Gestión Humana, se realizaron ajustes finales orientados principalmente a fortalecer la coordinación con el área responsable de la implementación y asegurar la factibilidad operativa del proyecto. Del mismo modo, se

reafirmó la necesidad de utilizar herramientas y procesos ya existentes dentro de la organización como base para el desarrollo de la propuesta, evitando generar sobrecarga operativa innecesaria para el equipo. Asimismo, durante la reunión se conversó sobre una herramienta de mapeo de talento recientemente adquirida por el área de Gestión Humana, la cual podría ser utilizada en etapas posteriores para dar continuidad a las acciones desarrolladas en el proyecto, particularmente en la identificación de posibles sucesores y en la construcción de planes de desarrollo individualizados para los talentos identificados dentro del futuro programa de sucesión.

Finalmente, el proceso de retroalimentación permitió consolidar una propuesta alineada tanto con las necesidades estratégicas identificadas en el diagnóstico como con las capacidades y condiciones reales de implementación de la organización.

4. Validación del plan de acción por parte del cliente.

Como parte del proceso de validación final del plan de acción, se realizó una reunión conjunta con el gerente general y la subgerente de Gestión Humana, con el objetivo de revisar la propuesta ajustada, validar su pertinencia organizacional y definir lineamientos iniciales para su futura implementación.

Durante la instancia, se confirmó la disponibilidad y participación de la líder del área del centro de habilidades como principal referente interna para el desarrollo del proyecto junto al consultor, considerando la relación existente entre la propuesta presentada y las iniciativas contempladas dentro de la planificación anual del área.

Asimismo, la reunión permitió profundizar en la necesidad organizacional actual respecto a la identificación de cargos críticos y los criterios que deberían ser considerados para su priorización dentro de la organización. En este sentido, se acordó que la definición de criticidad debía considerar principalmente dos dimensiones: por una parte, cargos que concentran conocimiento institucional altamente especializado y difícil de reemplazar debido a la especificidad técnica del rubro; y por otra, posiciones con alto impacto

estratégico en la operación y continuidad del negocio, cuya reposición históricamente ha representado dificultades para la organización.

A partir de esta reflexión conjunta, y desde una aproximación preliminar e intuitiva, se conversó respecto a cuáles podrían ser algunos de los cargos críticos de la organización bajo dichos criterios. Como resultado, se identificó la relevancia de considerar posiciones donde el conocimiento se encuentra altamente concentrado en un solo ocupante, particularmente en procesos asociados a refinación de metales y estudio de gemas, debido al nivel de especialización técnica requerido y la dificultad de encontrar reemplazos externos con experiencia equivalente.

Del mismo modo, se destacó la criticidad de los cargos de Coordinadores Regionales, considerando su impacto directo en la operación del negocio, el conocimiento acumulado respecto a clientes, dinámicas comerciales y funcionamiento de equipos, así como la complejidad que históricamente ha significado su reemplazo para la organización.

Finalmente, durante la validación del plan de acción, se concluyó que el futuro modelo de sucesión no debería abordarse de manera homogénea para todos los cargos críticos, sino que sería recomendable diferenciar entre posiciones asociadas a conocimiento técnico altamente especializado y cargos de impacto estratégico u operacional, considerando que ambos responden a necesidades, riesgos y mecanismos de desarrollo distintos dentro de la organización.

5. Ejecución de actividad inicial del plan de acción.

Como actividad inicial del plan de acción, se ejecutó la reunión de trabajo contemplada entre el gerente general y la subgerente de Gestión Humana, cuyo propósito fue realizar el levantamiento de expectativas de la gerencia respecto a la gestión estratégica del talento dentro de la organización.

Durante la instancia, se abordó la visión que la gerencia espera instalar en relación con la gestión de personas, enfatizando que esta debe orientarse hacia un conocimiento profundo de los integrantes de los equipos de trabajo por parte de cada jefatura. En este sentido, se señaló que la gestión estratégica del

talento debe permitir a los líderes conocer integralmente a los miembros de sus equipos, identificando sus fortalezas, potencialidades y oportunidades de desarrollo, con el propósito de gestionar el talento de manera más efectiva, potenciar el desempeño organizacional y preparar personas para futuras oportunidades de crecimiento y movilidad interna.

Asimismo, se destacó la importancia de gestionar a las personas desde su individualidad, considerando sus características, capacidades y necesidades particulares, de manera de favorecer una gestión más cercana, adaptativa y alineada con las necesidades del negocio. Bajo esta lógica, se indicó que el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de oportunidades de mejora no solo impactan en el desempeño individual, sino también en la preparación de equipos con mayor capacidad para asumir nuevos desafíos y futuras promociones dentro de la organización.

Adicionalmente, se conversó sobre la relevancia de fortalecer la capacitación continua, tanto para los miembros de los equipos como para sus líderes, considerando que el aprendizaje constante constituye un elemento clave para el desarrollo organizacional y la sostenibilidad del negocio.

En relación con el liderazgo, se mencionó la importancia de incorporar enfoques asociados al liderazgo situacional, permitiendo que las jefaturas adapten su forma de gestión según las características, nivel de desarrollo y necesidades de cada integrante del equipo, favoreciendo así una conducción más efectiva del talento.

Finalmente, se enfatizó la importancia de generar espacios sistemáticos de retroalimentación y escucha activa con los equipos de trabajo, de manera que la información levantada pueda contribuir tanto a la mejora continua de los procesos como a una gestión más estratégica del desempeño y desarrollo organizacional.

6. Aprendizajes sobre la actividad inicial y las eventuales implicancias para el plan de acción propuesto.

La ejecución de la actividad inicial permitió obtener aprendizajes relevantes respecto a las expectativas organizacionales asociadas a la gestión estratégica del talento y a las condiciones existentes para la implementación del plan de acción.

En primer lugar, la instancia permitió evidenciar que la alta dirección posee una visión de la gestión del talento fuertemente asociada al desarrollo de personas, la movilidad interna y la preparación de futuros liderazgos, reconociendo la necesidad de gestionar el talento de manera más intencionada y alineada con la sostenibilidad del negocio. Esto confirma la existencia de condiciones favorables para avanzar en prácticas más estructuradas de desarrollo y sucesión dentro de la organización.

Asimismo, uno de los principales aprendizajes obtenidos fue la relevancia que adquiere el rol de las jefaturas en la futura implementación de la estrategia de gestión del talento. La reunión permitió identificar que la organización espera que los líderes asuman un rol más activo en el conocimiento, desarrollo y acompañamiento de sus equipos, lo que implica que futuras acciones del plan deberán considerar espacios de alineación y fortalecimiento de capacidades de liderazgo para asegurar una implementación coherente de la propuesta.

Por otra parte, la conversación permitió profundizar en la importancia de abordar la gestión de personas desde una lógica más individualizada y adaptativa, incorporando elementos asociados al liderazgo situacional, retroalimentación continua y escucha activa. En este sentido, se identifica que el desarrollo de la estrategia de gestión del talento no solo requerirá herramientas y lineamientos formales, sino también la instalación progresiva de prácticas de liderazgo consistentes con dicha visión.

Adicionalmente, la instancia permitió evidenciar un alto nivel de alineación entre el gerente general, la subgerente de Gestión Humana y el consultor respecto al propósito y enfoque de la propuesta, especialmente en relación con la necesidad de vincular la estrategia de gestión del talento con el futuro modelo de sucesión organizacional. Esta convergencia de visiones permitió validar que el desarrollo del

talento es comprendido no solo como una práctica de gestión de personas, sino también como un mecanismo clave para asegurar la continuidad operativa y preparar futuros sucesores dentro de la organización.

Finalmente, la actividad inicial permitió validar no solo la disposición de la organización para avanzar hacia una gestión más estratégica del talento, sino también la intención concreta de dar continuidad al proyecto, evidenciada en el inicio de conversaciones con la líder del área del centro de habilidades para coordinar futuras instancias de trabajo conjunto. Esto da cuenta de un alto nivel de compromiso organizacional con la implementación progresiva de la propuesta y reafirma la pertinencia del enfoque gradual definido en el plan de acción.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Ediciones Granica.

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Ediciones Granica.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Editorial SAGE Publications.

Block, P. (2009). *Consultoría sin fisuras.* Editorial Granica.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Editorial Stamford, CT: Cengage Learning.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Editorial Harvard Business School Press.

De Quijano, S., y Navarro, J. (1999). Auditoría del sistema humano, los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2), 301–328. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498353

Martínez, Á., Fernández, R., y Tarazona, F. (2016). *Auditoría estratégica de la función de recursos humanos.* Editorial Tirant lo Blanch.

Nevado, D. (1998). La auditoría social de los recursos humanos como instrumento de gestión: futuro y limitaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (178), 175–230. https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/17979

Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). Editorial AMACOM.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2020). *The strategic development of talent*. Editorial HRD Press, Inc.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Editorial John Wiley & Sons.

Taylor, C. (2005). *Walking the Talk: Building a Culture for Success*. Editorial Random House Business Books.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Editorial Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Editorial Society for Human Resource Management.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of Human Resources*. Editorial McGraw-Hill Education.

Werther, W. B., Jr., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos* (6a ed.). Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

Anexos

Anexo A – Formato revisión documental

Columna	Descripción
A	Identificador único del documento (ej: RH001, PS01) Categoría (Política, Manual, Organigrama, Registro, etc.)
B	Nombre completo del archivo o registro
C	Fecha de creación o última revisión
D	¿El documento está actualizado y en uso?
E	¿A qué proceso interno aplica? (Sucesión, Capacitación, Contratación)
F	Resumen de los puntos relevantes para la gestión del talento (Ej: Criterios para el pool de talento)
G	¿El documento establece formalmente el procedimiento?
H	¿Existe inconsistencia con la práctica de campo (entrevistas)? ¿Por qué existe la brecha o qué riesgo implica la ausencia del documento?

gestión profesional y de servicios

ID	Título del Documento	Fecha de Emisión	Vigencia (S/N)	Proceso relacionado	Contenido clave extraído	Existencia formal (S/N)	Brecha Detectada (Documento vs. Realidad)

Anexo B – Pauta de entrevista percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad

Pauta de entrevista percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad

Nombre:

Cargo:

Propósito: Recoger información contextualizada sobre la relación entre estrategia, liderazgo y talento; identificar buenas prácticas, brechas y percepciones respecto a la preparación organizacional para la implementación de un plan de sucesión.

Bloque 1: estrategia y alineación organizacional

- ¿Cómo describiría usted la conexión entre la estrategia de la empresa y las acciones de gestión del talento?
- ¿En qué medida considera que la continuidad del negocio y la transferencia de conocimiento forman parte de los objetivos estratégicos de GPS?
- Desde su experiencia, ¿qué prácticas o decisiones reflejan que la organización prioriza el desarrollo y la sucesión de sus líderes?
- ¿Qué oportunidades visualiza para fortalecer la integración entre estrategia y gestión del talento?

Bloque 2: liderazgo y rol de los líderes

- ¿Cómo contribuyen los líderes actuales al desarrollo de sus equipos y a la formación de posibles sucesores?
- ¿Podría compartir una experiencia exitosa en la que un líder haya promovido la transferencia de conocimiento o el crecimiento de otros?
- ¿Qué limitaciones o barreras existen para que los líderes se involucren activamente en la sucesión de cargos críticos?

- ¿Qué tipo de apoyo, formación o herramientas considera que podrían fortalecer su rol como formadores de sucesores?

Bloque 3: cultura y creencias organizacionales

- ¿Qué significado tiene, en la cultura de GPS, la idea de "sucesión" o "relevo de liderazgo"?
- ¿Cómo se percibe internamente el desarrollo de nuevos líderes o el reemplazo de cargos clave?
- ¿Qué creencias o hábitos culturales facilitan o dificultan hablar abiertamente sobre la planificación de reemplazos?
- Si pudiera imaginar la cultura ideal para facilitar la sucesión, ¿cómo sería?

Bloque 4: prácticas de gestión y procesos actuales

- ¿Cómo se planifican actualmente los reemplazos o movimientos de personal en cargos relevantes?
- ¿Existen criterios o procedimientos formales para seleccionar o preparar posibles sucesores?
- ¿De qué manera se comunican las decisiones sobre reemplazos o promociones dentro del equipo?
- ¿Qué prácticas de gestión considera que han funcionado bien y podrían consolidarse o replicarse?

Anexo C – Cuestionario sobre percepción de liderazgo y desarrollo

gestión profesional y de servicios

Cuestionario sobre percepción de liderazgo y desarrollo

Instrucciones para la evaluación

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones relacionadas con las prácticas de liderazgo y el desarrollo del talento dentro de GPS.

Por favor, lee atentamente cada afirmación y selecciona el número que mejor refleje tu grado de acuerdo con la situación descrita, según la siguiente escala:

Puntuación	Significado
1	Totalmente en Desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De Acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo

No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es que respondas con sinceridad, de acuerdo con tu experiencia personal en la organización.

Tu participación es confidencial y anónima, y los resultados serán analizados de forma grupal con fines exclusivamente académicos y de mejora organizacional.

I. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

1. Mi líder comunica con claridad los objetivos y expectativas del equipo.
2. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño de manera periódica.
3. Las conversaciones con mi líder me ayudan a mejorar y crecer profesionalmente.
4. Siento que mi opinión es escuchada y considerada en la toma de decisiones.

II. DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO

5. Mi líder confía en mi capacidad para asumir responsabilidades importantes.
6. Se me brindan oportunidades para tomar decisiones dentro de mi rol.
7. En el equipo se promueve la autonomía y la responsabilidad compartida.

8. Mi líder reconoce los logros individuales y colectivos como parte del desarrollo del equipo.

III. MENTORÍA Y DESARROLLO DEL TALENTO

9. Mi líder se preocupa por identificar mis fortalezas y áreas de mejora.
10. Existen oportunidades de aprendizaje guiadas por mi líder o compañeros con más experiencia.
11. En el equipo se fomenta el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimientos.
12. Mi líder dedica tiempo a formar y orientar a los posibles futuros líderes.

IV. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

13. Se promueve la documentación de los procesos y el intercambio de conocimientos relevantes para el trabajo.
14. Mi líder comparte su experiencia y buenas prácticas con el equipo.
15. Existen mecanismos o espacios formales para compartir aprendizajes (reuniones, capacitaciones, etc.).
16. El equipo está preparado para continuar sus funciones en ausencia del líder.

V. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

17. Mi líder me comunica cuales son los objetivos estratégicos de la organización y alinea las metas del equipo con estos.
18. Se comunica cómo el trabajo del área contribuye a los resultados del negocio.
19. Los líderes promueven una visión compartida y orientada a la sostenibilidad del negocio.
20. Siento que el desarrollo del talento y la continuidad son prioridades para la dirección de GPS.

Anexo D – Guía para focus groups

gestión profesional y de servicios

Guía para Focus Groups

1. Introducción y encuadre inicial

- Presentación del propósito del diagnóstico y del grupo focal.
- Explicación de las normas básicas de participación (escucha activa, respeto, confidencialidad).
- Solicitud de consentimiento informado de uso de información con fines académicos y de mejora organizacional.

2. Dimensión: Percepción del liderazgo y su rol en el desarrollo profesional

- ¿Cómo describirían el estilo de liderazgo que predomina en GPS?
- ¿De qué manera los líderes promueven el desarrollo profesional de sus equipos?
- ¿Qué ejemplos positivos existen de líderes que hayan impulsado el crecimiento o aprendizaje de otros colaboradores?
- ¿Qué aspectos del liderazgo actual podrían fortalecerse para favorecer la formación de sucesores?

3. Dimensión: Transferencia del conocimiento y desarrollo de habilidades

- ¿Qué mecanismos existen hoy para compartir conocimientos entre colaboradores o entre áreas?
- ¿Cómo se manejan los reemplazos cuando un colaborador clave no está disponible?
- ¿Qué tan fácil o difícil resulta acceder al conocimiento crítico dentro de la organización?
- ¿Qué acciones podrían mejorar la transferencia de experiencia y aprendizaje entre personas?

4. Dimensión: Cultura organizacional, creencias y resistencias

- ¿Cómo describirían la cultura de GPS frente a los procesos de cambio y aprendizaje?

- ¿Qué reacciones creen que generaría la implementación de un plan de sucesión formal?
- ¿Qué creencias o percepciones podrían dificultar este tipo de procesos?
- ¿Qué elementos culturales podrían ser aliados para implementarlo con éxito?

5. Dimensión: Expectativas y disposición al cambio

- ¿Qué beneficios esperan de un plan de sucesión bien implementado?
- ¿Qué apoyos consideran necesarios para adaptarse a este cambio?
- ¿Qué acciones concretas podrían facilitar la aceptación y sostenibilidad de este proceso?

6. Cierre y reflexión final

- Si pudieran proponer una acción inmediata para fortalecer el desarrollo del talento en GPS, ¿cuál sería?
- ¿Qué mensaje le darían a la alta dirección sobre la importancia de la continuidad y la transferencia del conocimiento?

Anexo E – Cuestionario de autoevaluación de competencias

gestión profesional y de servicios

Cuestionario de autoevaluación de competencias

Instrucciones para la evaluación

Evalúe su nivel actual de conocimiento y dominio en cada una de las competencias listadas a continuación, considerando su experiencia y desempeño en el área de Gestión Humana.

Cada competencia será evaluada según una escala de 1 a 5, donde:

Puntuación	Significado
1	No poseo conocimiento sobre la competencia
2	Conozco la competencia, pero no la aplico en mi trabajo
3	Aplico parcialmente la competencia o con apoyo de otros
4	Domino la competencia y la aplico de manera autónoma
5	Domino la competencia y puedo enseñar o guiar a otros en su aplicación

No existen respuestas correctas o incorrectas; la intención es identificar fortalezas y áreas de mejora para el fortalecimiento del equipo.

Matriz de competencias

Dimensión	Competencia	Descripción de la competencia	Nivel de dominio (1 a 5)
Gestión estratégica del talento	Planificación del talento	Capacidad para anticipar necesidades futuras de talento y diseñar estrategias para cubrir cargos críticos.	
	Identificación y análisis de cargos críticos	Habilidad para reconocer posiciones clave y evaluar su impacto en la continuidad del negocio.	

	Alineación con la estrategia organizacional	Capacidad para integrar los objetivos del área de gestión humana con los lineamientos estratégicos del holding.	
Desarrollo de personas	Diseño e implementación de planes de desarrollo	Competencia para diseñar programas de formación y sucesión basados en competencias.	
	Evaluación del potencial y desempeño	Habilidad para aplicar herramientas que permitan identificar y desarrollar talento interno.	
	Coaching y mentoring	Capacidad para guiar, retroalimentar y acompañar a colaboradores en su desarrollo profesional.	
Gestión del conocimiento	Transferencia del conocimiento	Capacidad para diseñar mecanismos que garanticen la documentación y transmisión de saberes críticos.	
	Aprendizaje organizacional	Habilidad para promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración.	
Gestión del cambio	Comunicación estratégica	Competencia para comunicar de forma clara y empática los objetivos y beneficios del cambio.	

	Gestión del cambio organizacional	Capacidad para anticipar resistencias, movilizar el compromiso y facilitar la adopción de nuevas prácticas.	
Capacidades técnicas de RRHH	Análisis y descripción de cargos	Conocimiento y aplicación de metodologías para describir funciones, responsabilidades y competencias.	
	Evaluación por competencias	Capacidad para utilizar instrumentos que midan el nivel de dominio de competencias clave en el personal.	

Anexo F – Pauta de entrevista experiencia, conocimientos técnicos y percepción de los planes de sucesión

gestión profesional y de servicios

Pauta de entrevista experiencia, competencias técnicas y visión estratégica

Nombre:

Cargo:

Propósito: recopilar información detallada, homogénea y comparable sobre la experiencia, competencias técnicas y visión estratégica del equipo de gestión humana respecto a los procesos de sucesión, desarrollo del talento y gestión del conocimiento dentro de GPS.

Dimensión 1: experiencia y antecedentes

- ¿Ha participado previamente en el diseño o implementación de planes de sucesión o desarrollo de talento?
- ¿Qué aprendizajes o resultados destacaría de esas experiencias?

Dimensión 2: formación técnica y especialización

- ¿Qué nivel de formación o capacitación ha recibido en temas de gestión del talento, planificación del personal o sucesión organizacional?
- ¿Considera que su formación técnica es suficiente para liderar un proceso de sucesión en GPS?

Dimensión 3: metodologías y herramientas

- ¿Qué metodologías o herramientas utiliza actualmente el área para identificar cargos críticos y evaluar el talento?
- ¿Se cuenta con procedimientos o instrumentos formales para documentar y transferir el conocimiento?

Dimensión 4: desafíos y brechas

- ¿Cuáles considera que son las principales dificultades o limitaciones del área para implementar un plan de sucesión efectivo?

- ¿Qué factores internos podrían estar dificultando la transferencia del conocimiento dentro de la organización?

Dimensión 5: alineación con la estrategia organizacional

- Desde su perspectiva, ¿en qué medida los procesos actuales de desarrollo y sucesión se encuentran alineados con los objetivos estratégicos del holding?
- ¿Qué aspectos estratégicos cree que deberían fortalecerse para garantizar la sostenibilidad del plan de sucesión?

Dimensión 6: rol y visión del área de gestión humana

- ¿Cuál considera que debería ser el rol del área de gestión humana en la implementación y sostenibilidad de un modelo de sucesión?
- ¿Qué apoyos o recursos considera necesarios para que el área pueda asumir ese rol de manera efectiva?

Dimensión 7: expectativas y disposición

- ¿Cuál es su percepción sobre el impacto que tendría un plan de sucesión formal en la organización?
- ¿Qué expectativas tiene respecto al proceso que se desarrollará a partir de este diagnóstico?

Anexos G – Consentimientos informados

1. Consentimiento informado entrevista percepciones respecto la relación entre estrategia, talento y continuidad

Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

Consentimiento Informado de Participación en el Trabajo de Egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional:

Modelo de un plan de sucesión basado en la identificación de cargos críticos:
Un enfoque para la continuidad estratégica empresarial de GPS

Estimado/Estimada:

Ha sido invitado(a) a ser parte del trabajo de egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional sobre planes de sucesión y cargos críticos, realizado por Paola Zuluaga estudiantes del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad Del Desarrollo. Este trabajo tiene como finalidad conectar los contenidos revisados en el programa con situaciones de aprendizaje en contextos reales.

El trabajo de egreso busca diseñar un modelo de plan de sucesión para los cargos críticos de GPS que permita asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento estratégico, fortaleciendo la efectividad organizacional y la sostenibilidad del negocio dentro del holding.

La invitación es a participar en una entrevista con el fin de conocer sobre cómo Ud. percibe la relación entre estrategia, liderazgo y talento; identificar buenas prácticas, brechas y percepciones respecto a la preparación organizacional para la implementación de un plan de sucesión.

Se utilizará una guía de entrevista semiestructurada, con el fin de obtener información relevante para el proyecto. No se le pedirá especificar acerca de nombres o datos que den cuenta de su identificación. Usted está en libertad de no participar. Si decide participar tendrá la libertad de retirarse del proceso en cualquier momento o rehusarse a contestar cualquier pregunta.

No hay riesgos ni beneficios económicos asociados con su participación en este proyecto de consultoría. Sin embargo, su colaboración podría enriquecer, a través de los resultados que se generen, a la organización y sus procesos, contribuyendo al desarrollo de información valiosa que favorezca la mejora de procesos y desarrollo estratégico de la organización.

Toda la información que usted aporte será tratada de manera confidencial, de acuerdo con la Ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. Solo los investigadores y supervisores de este proyecto tendrán acceso a la información que usted o su organización provea.

Los datos de identificación serán totalmente anónimos y, en el caso que emita alguna opinión, será citada en el texto con el nombre de "cliente o colaborador".

Una vez finalizado este trabajo de egreso de magíster, los participantes podrán solicitar un reporte con los resultados si así lo estiman conveniente, el cual será entregado por el grupo de estudiantes una vez concluido y evaluado el proyecto.

Si usted tiene más preguntas o comentarios, puede contactarse con Paola Zuluaga estudiante a cargo del presente proceso diagnóstico al teléfono móvil: +56 9 7398 4713 o a través del correo electrónico: p.zuluagar@udd.cl

En caso de tener algún conflicto ético con el proceso puede dirigirse a Daniel Soto, director del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Desarrollo, a través de su correo electrónico: dsoto@udd.cl.

Acuerdo de consentimiento:

Se me ha explicado todos los puntos involucrados en mi participación en el trabajo de egreso de magíster y aclarado cualquier duda previa al comienzo del levantamiento de información y recolección de datos. Todos los puntos tratados están incluidos en este documento. Por lo tanto, he comprendido que no hay riesgos y consiento mi participación en este estudio, teniendo presente que me puedo retirar en cualquier momento.

Firma	Firma
RUN:	Paola Zuluaga RUN: 26.884.289-6 Estudiante Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas Facultad Psicología Universidad Del Desarrollo
Participante	

2. Consentimiento informado cuestionario sobre percepción de liderazgo y desarrollo

Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

Consentimiento Informado de Participación en el Trabajo de Egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional:

Modelo de un plan de sucesión basado en la identificación de cargos críticos:
Un enfoque para la continuidad estratégica empresarial de GPS

Estimado/Estimada:

Ha sido invitado(a) a ser parte del trabajo de egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional sobre planes de sucesión y cargos críticos, realizado por Paola Zuluaga estudiantes del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad Del Desarrollo. Este trabajo tiene como finalidad conectar los contenidos revisados en el programa con situaciones de aprendizaje en contextos reales.

El trabajo de egreso busca diseñar un modelo de plan de sucesión para los cargos críticos de GPS que permita asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento estratégico, fortaleciendo la efectividad organizacional y la sostenibilidad del negocio dentro del holding.

La invitación es a participar de un cuestionario con el fin de conocer sobre cómo Ud. percibe las prácticas de liderazgo y el desarrollo del talento dentro de GPS. Identificar patrones de comportamiento, estilos de liderazgo predominantes y el grado en que los líderes promueven la transferencia del conocimiento, la formación de sucesores y la cultura de aprendizaje organizacional.

Se utilizará un cuestionario tipo Likert, con el fin de obtener información relevante para el proyecto. No se le pedirá especificar acerca de nombres o datos que den cuenta de su identificación. Usted está en libertad de no participar. Si decide participar tendrá la libertad de retirarse del proceso en cualquier momento o rehusarse a contestar cualquier pregunta.

No hay riesgos ni beneficios económicos asociados con su participación en este proyecto de consultoría. Sin embargo, su colaboración podría enriquecer, a través de los resultados que se generen, a la organización y sus procesos, contribuyendo al desarrollo de información valiosa que favorezca la mejora de procesos y desarrollo estratégico de la organización.

Toda la información que usted aporte será tratada de manera confidencial, de acuerdo con la Ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. Solo los investigadores y supervisores de este proyecto tendrán acceso a la información que usted o su organización provea.

Los datos de identificación serán totalmente anónimos y, en el caso que emita alguna opinión, será citada en el texto con el nombre de "cliente o colaborador".

Una vez finalizado este trabajo de egreso de magíster, los participantes podrán solicitar un reporte con los resultados si así lo estiman conveniente, el cual será entregado por el grupo de estudiantes una vez concluido y evaluado el proyecto.

Si usted tiene más preguntas o comentarios, puede contactarse con Paola Zuluaga estudiante a cargo del presente proceso diagnóstico al teléfono móvil: +56 9 7398 4713 o a través del correo electrónico: p.zuluagar@udd.cl

En caso de tener algún conflicto ético con el proceso puede dirigirse a Daniel Soto, director del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Desarrollo, a través de su correo electrónico: dsoto@udd.cl.

Acuerdo de consentimiento:

Se me ha explicado todos los puntos involucrados en mi participación en el trabajo de egreso de magíster y aclarado cualquier duda previa al comienzo del levantamiento de información y recolección de datos. Todos los puntos tratados están incluidos en este documento. Por lo tanto, he comprendido que no hay riesgos y consiento mi participación en este estudio, teniendo presente que me puedo retirar en cualquier momento.

Firma	Firma
RUN:	Paola Zuluaga RUN: 26.884.289-6 Estudiante Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas Facultad Psicología Universidad Del Desarrollo
Participante	

3. Consentimiento informado focus groups

Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

Consentimiento Informado de Participación en el Trabajo de Egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional:

Modelo de un plan de sucesión basado en la identificación de cargos críticos:
Un enfoque para la continuidad estratégica empresarial de GPS

Estimado/Estimada:

Ha sido invitado(a) a ser parte del trabajo de egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional sobre planes de sucesión y cargos críticos, realizado por Paola Zuluaga estudiantes del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad Del Desarrollo. Este trabajo tiene como finalidad conectar los contenidos revisados en el programa con situaciones de aprendizaje en contextos reales.

El trabajo de egreso busca diseñar un modelo de plan de sucesión para los cargos críticos de GPS que permita asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento estratégico, fortaleciendo la efectividad organizacional y la sostenibilidad del negocio dentro del holding.

La invitación es a participar en una entrevista grupal con el fin de explorar percepciones, experiencias y significados compartidos entre los participantes respecto a las prácticas de liderazgo, gestión del conocimiento, desarrollo del talento y preparación de sucesores dentro de GPS.

Se utilizará una guía para orientar la conversación en los diferentes focus groups con el fin de obtener información relevante para el proyecto. No se le pedirá especificar acerca de nombres o datos que den cuenta de su identificación. Usted está en libertad de no participar. Si decide participar tendrá la libertad de retirarse del proceso en cualquier momento o rehusarse a contestar cualquier pregunta.

No hay riesgos ni beneficios económicos asociados con su participación en este proyecto de consultoría. Sin embargo, su colaboración podría enriquecer, a través de los resultados que se generen, a la organización y sus procesos, contribuyendo al desarrollo de información valiosa que favorezca la mejora de procesos y desarrollo estratégico de la organización.

Toda la información que usted aporte será tratada de manera confidencial, de acuerdo con la Ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. Solo los investigadores y supervisores de este proyecto tendrán acceso a la información que usted o su organización provea.

Los datos de identificación serán totalmente anónimos y, en el caso que emita alguna opinión, será citada en el texto con el nombre de "cliente o colaborador".

Una vez finalizado este trabajo de egreso de magíster, los participantes podrán solicitar un reporte con los resultados si así lo estiman conveniente, el cual será entregado por el grupo de estudiantes una vez concluido y evaluado el proyecto.

Si usted tiene más preguntas o comentarios, puede contactarse con Paola Zuluaga estudiante a cargo del presente proceso diagnóstico al teléfono móvil: +56 9 7398 4713 o a través del correo electrónico: p.zuluagar@udd.cl

En caso de tener algún conflicto ético con el proceso puede dirigirse a Daniel Soto, director del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Desarrollo, a través de su correo electrónico: dsoto@udd.cl.

Acuerdo de consentimiento:

Se me ha explicado todos los puntos involucrados en mi participación en el trabajo de egreso de magíster y aclarado cualquier duda previa al comienzo del levantamiento de información y recolección de datos. Todos los puntos tratados están incluidos en este documento. Por lo tanto, he comprendido que no hay riesgos y consiento mi participación en este estudio, teniendo presente que me puedo retirar en cualquier momento.

Firma	Firma
RUN:	Paola Zuluaga RUN: 26.884.289-6 Estudiante Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas Facultad Psicología Universidad Del Desarrollo
Participante	

4. Consentimiento informado cuestionario de autoevaluación de competencias

Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

Consentimiento Informado de Participación en el Trabajo de Egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional:

Modelo de un plan de sucesión basado en la identificación de cargos críticos:
Un enfoque para la continuidad estratégica empresarial de GPS

Estimado/Estimada:

Ha sido invitado(a) a ser parte del trabajo de egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional sobre planes de sucesión y cargos críticos, realizado por Paola Zuluaga estudiantes del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad Del Desarrollo. Este trabajo tiene como finalidad conectar los contenidos revisados en el programa con situaciones de aprendizaje en contextos reales.

El trabajo de egreso busca diseñar un modelo de plan de sucesión para los cargos críticos de GPS que permita asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento estratégico, fortaleciendo la efectividad organizacional y la sostenibilidad del negocio dentro del holding.

La invitación es a participar de un cuestionario con el fin de evaluar las capacidades técnicas, estratégicas y relacionales del área responsable de liderar la implementación del plan de sucesión en GPS.

Se utilizará un cuestionario de autoevaluación, con el fin de obtener información relevante para el proyecto. No se le pedirá especificar acerca de nombres o datos que den cuenta de su identificación. Usted está en libertad de no participar. Si decide participar tendrá la libertad de retirarse del proceso en cualquier momento o rehusarse a contestar cualquier pregunta.

No hay riesgos ni beneficios económicos asociados con su participación en este proyecto de consultoría. Sin embargo, su colaboración podría enriquecer, a través de los resultados que se generen, a la organización y sus procesos, contribuyendo al desarrollo de información valiosa que favorezca la mejora de procesos y desarrollo estratégico de la organización.

Toda la información que usted aporte será tratada de manera confidencial, de acuerdo con la Ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. Solo los investigadores y supervisores de este proyecto tendrán acceso a la información que usted o su organización provea.

Los datos de identificación serán totalmente anónimos y, en el caso que emita alguna opinión, será citada en el texto con el nombre de "cliente o colaborador".

Una vez finalizado este trabajo de egreso de magíster, los participantes podrán solicitar un reporte con los resultados si así lo estiman conveniente, el cual será entregado por el grupo de estudiantes una vez concluido y evaluado el proyecto.

Si usted tiene más preguntas o comentarios, puede contactarse con Paola Zuluaga estudiante a cargo del presente proceso diagnóstico al teléfono móvil: +56 9 7398 4713 o a través del correo electrónico: p.zuluagar@udd.cl

En caso de tener algún conflicto ético con el proceso puede dirigirse a Daniel Soto, director del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Desarrollo, a través de su correo electrónico: dsoto@udd.cl.

Acuerdo de consentimiento:

Se me ha explicado todos los puntos involucrados en mi participación en el trabajo de egreso de magíster y aclarado cualquier duda previa al comienzo del levantamiento de información y recolección de datos. Todos los puntos tratados están incluidos en este documento. Por lo tanto, he comprendido que no hay riesgos y consiento mi participación en este estudio, teniendo presente que me puedo retirar en cualquier momento.

Firma	Firma
RUN:	Paola Zuluaga RUN: 26.884.289-6 Estudiante Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas Facultad Psicología Universidad Del Desarrollo
Participante	

5. Consentimiento informado entrevista experiencia, conocimientos técnicos y percepción de los planes de sucesión

Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

Consentimiento Informado de Participación en el Trabajo de Egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional:

Modelo de un plan de sucesión basado en la identificación de cargos críticos:
Un enfoque para la continuidad estratégica empresarial de GPS

Estimado/Estimada:

Ha sido invitado(a) a ser parte del trabajo de egreso de Magíster en Desarrollo Organizacional sobre planes de sucesión y cargos críticos, realizado por Paola Zuluaga estudiantes del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad Del Desarrollo. Este trabajo tiene como finalidad conectar los contenidos revisados en el programa con situaciones de aprendizaje en contextos reales.

El trabajo de egreso busca diseñar un modelo de plan de sucesión para los cargos críticos de GPS que permita asegurar la continuidad operativa y la transferencia del conocimiento estratégico, fortaleciendo la efectividad organizacional y la sostenibilidad del negocio dentro del holding.

La invitación es a participar en una entrevista con el fin de conocer sobre la experiencia, conocimientos técnicos y percepción estratégica del equipo respecto a los procesos de sucesión y desarrollo del talento dentro de GPS

Se utilizará una guía de entrevista estructurada, con el fin de obtener información relevante para el proyecto. No se le pedirá especificar acerca de nombres o datos que den cuenta de su identificación. Usted está en libertad de no participar. Si decide participar tendrá la libertad de retirarse del proceso en cualquier momento o rehusarse a contestar cualquier pregunta.

No hay riesgos ni beneficios económicos asociados con su participación en este proyecto de consultoría. Sin embargo, su colaboración podría enriquecer, a través de los resultados que se generen, a la organización y sus procesos, contribuyendo al desarrollo de información valiosa que favorezca la mejora de procesos y desarrollo estratégico de la organización.

Toda la información que usted aporte será tratada de manera confidencial, de acuerdo con la Ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. Solo los investigadores y supervisores de este proyecto tendrán acceso a la información que usted o su organización provea.

Los datos de identificación serán totalmente anónimos y, en el caso que emita alguna opinión, será citada en el texto con el nombre de "cliente o colaborador".

6.

Una vez finalizado este trabajo de egreso de magíster, los participantes podrán solicitar un reporte con los resultados si así lo estiman conveniente, el cual será entregado por el grupo de estudiantes una vez concluido y evaluado el proyecto.

Si usted tiene más preguntas o comentarios, puede contactarse con Paola Zuluaga estudiante a cargo del presente proceso diagnóstico al teléfono móvil: +56 9 7398 4713 o a través del correo electrónico: p.zuluagar@udd.cl

En caso de tener algún conflicto ético con el proceso puede dirigirse a Daniel Soto, director del programa de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Desarrollo, a través de su correo electrónico: dsoto@udd.cl.

Acuerdo de consentimiento:

Se me ha explicado todos los puntos involucrados en mi participación en el trabajo de egreso de magíster y aclarado cualquier duda previa al comienzo del levantamiento de información y recolección de datos. Todos los puntos tratados están incluidos en este documento. Por lo tanto, he comprendido que no hay riesgos y consiento mi participación en este estudio, teniendo presente que me puedo retirar en cualquier momento.

Firma	Firma
RUN:	Paola Zuluaga RUN: 26.884.289-6 Estudiante Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas Facultad Psicología Universidad Del Desarrollo
Participante	