

# Maestría en

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de grado previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

### AUTORES:

Viviana Siboney Crespo Palma  
Juana Katherine Gaspar Alcívar  
Liliana Carola Espinoza Calero  
María Dolores Salcedo Labanda  
Arthur José Rosado Velásquez

**Directores:** Olga Blanco, MTTHH

Jorge Contenti, PhD(c)

Esteban Arias M., PhD(c)

**Tutor:** Sigrid Arrieta Miranda

**DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA ATENDER LOS PROCESOS  
DE SUCESIÓN Y REEMPLAZO DE PERSONAL DE LA EMPRESA ENERGÍAS DEL  
AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO**

## CERTIFICACIÓN

Nosotros, Viviana Siboney Crespo Palma, Juana Katherine Gaspar Alcívar, Liliana Carola Espinoza Calero, María Dolores Salcedo Labanda y, Arthur José Rosado Velásquez, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



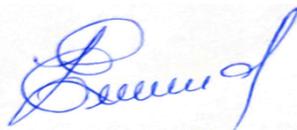
---

Viviana Siboney Crespo Palma



---

Juana Katherine Gaspar Alcívar



---

Liliana Carola Espinoza Calero



---

María Dolores Salcedo Labanda



---

Arthur José Rosado Velásquez

La Dirección del Programa de EIG en conjunto con la Coordinación del Programa de UIDE, declara que personalmente conoce que los graduandos: Viviana Siboney Crespo Palma, Juana Katherine Gaspar Alcívar, Liliana Carola Espinoza Calero, María Dolores Salcedo Labanda y, Arthur José Rosado Velásquez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

DIRECTORA PROGRAMA EIG

Marisol Carvajal Camperos, PhD

---

COORDINADOR PROGRAMA UIDE

Héctor López Paredes, Mgs

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a Dios principalmente, por habernos permitido continuar con nuestras vidas luego de dos años de pandemia, así mismo a nuestros padres, hermanos, hijos, familiares y compañeros de vida, quienes, con amor, sacrificio, paciencia y comprensión, nos han apoyado durante todo el tiempo, a que podamos dedicar muchas horas tanto en la fase de estudio como en la realización de este trabajo de investigación.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos la realización y culminación de este trabajo a todas y cada una de las personas que formaron parte de este proceso, no solamente en nuestro beneficio personal, sino en beneficio de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO y comunidades cercanas.

A la Universidad

Por acogernos y que con la ayuda de los docentes que supieron brindar los conocimientos necesarios que nos han permitido desarrollar el presente proyecto.

A nuestra Tutora

Sigrid Arrieta Miranda, tutora de nuestro trabajo, por su apoyo y confianza, por su profesionalismo y capacidad en sus aportes invaluable en el desarrollo del plan de formación que elaboramos, agradecemos también el habernos facilitado los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas.

Hay que mencionar, además, a la empresa **Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO** que nos han permitido cumplir con el objetivo principal del trabajo de investigación como es el Diseño un Plan de Formación como base para los Procesos de Sucesión y Reemplazo de puestos críticos en las áreas de fábrica de la empresa.

## INDICE

DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
RESUMEN .....	13
ABSTRACT .....	14
INTRODUCCIÓN .....	15
Capítulo 1 : Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio .....	17
1.1 <b>Interés del estudio o definición del proyecto</b> .....	17
1.2 <b>Fines y Objetivos del Trabajo</b> .....	17
1.2.1 <b>Objetivo General</b> .....	17
1.2.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	17
1.3 <b>Naturaleza o tipo de proyecto</b> .....	18
1.4 <b>Justificación e importancia del proyecto</b> .....	18
Capítulo 2: Perfil de la Organización.....	20
2.1 <b>Nombre, Actividades, Productos y Mercados Servidos</b> .....	20
2.1.1 <b>Nombre de la empresa</b> .....	20
2.1.2 <b>Misión, Visión, Valores</b> .....	20
2.1.2.1 <b>Misión</b> .....	20
2.1.2.2 <b>Visión</b> .....	20
2.1.2.3 <b>Valores</b> .....	20
2.1.3 <b>Actividades, marcas, productos y servicios</b> .....	22
2.1.4 <b>Ubicación de la sede y las operaciones</b> .....	23

<b>2.1.5</b>	<b>Propiedad y forma jurídica</b> .....	23
<b>2.1.6</b>	<b>Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio</b> .....	24
<b>2.1.7</b>	<b>Tamaño de la organización</b> .....	24
<b>2.1.8</b>	<b>Información sobre empleados y otros trabajadores</b> .....	24
<b>2.1.9</b>	<b>Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto</b> .....	24
<b>2.1.10</b>	<b>Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa</b>	25
<b>2.1.11</b>	<b>Modelo de negocio</b> .....	25
<b>2.1.12</b>	<b>Grupos de interés</b> .....	25

Capítulo 3: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Alianza de Equipo,

	Aplicación del Filtro “SMART” y Competencias del Líder Coach .....	27
<b>3.1</b>	<b>Establecimiento de la Alianza del Equipo</b> .....	27
<b>3.1.1</b>	<b>Establecimiento del Objetivo</b> .....	31
<b>3.1.2</b>	<b>Misión &amp; Visión del equipo</b> .....	34
<b>3.1.3</b>	<b>Establecimiento de los Valores del Equipo</b> .....	38
<b>3.1.4</b>	<b>Competencias del Líder Coach</b> .....	39

Capítulo 4: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Fase de Diagnóstico y

	Obtención de Opciones para Mejorar la Situación Diagnosticada. ....	42
<b>4.1</b>	<b>Fase de Diagnóstico</b> .....	42
<b>4.1.1</b>	<b>Generación de Opciones</b> .....	48

Capítulo 5: Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción

	mediante la aplicación de la metodología “Six Thinking Hats” .....	50
<b>5.1</b>	<b>Diseño de un Plan de Acción</b> .....	50

5.1.1	Aplicación Metodología “Six Thinking Hats” .....	50
5.1.2	Técnica Metaplan” .....	59
6.1	<b>Diseño del Proyecto</b> .....	61
7.1	<b>Entender lo que experimenta el usuario/cliente</b> .....	67
7.1.1	Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto.....	67
7.1.2	Herramienta Etnográfica para <b>empatizar</b> con tus usuarios y saber sus necesidades. Plan de investigación .....	69
7.1.3	Herramienta para <b>Interpretar</b> las necesidades/deseos de los usuarios ....	71
7.1.4	<b>Insights Accionables</b> resultante de la interpretación del usuario. ....	71
8.1	<b>Etapas finales de la Metodología Desing Thinking</b> .....	73
8.1.1	Herramienta/s para la generación de <b>Ideas</b> seleccionada/s y participantes (usuari@) de la organización.....	73
8.1.2	Tipología de <b>Prototipo</b> a presentar al/los usuario/s para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso.	75
8.1.3	Acciones de <b>Testeo</b> para determinar si el último prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por el usuario/cliente.....	78
<b>Capítulo 9: Impacto Financiero y Laboral de la Transformación Digital</b> .....		79
9.1	Presupuesto del Diseño del Plan de Formación.....	80
9.1.1	Costo total remuneración mensual del Personal. ....	80
9.1.2	Costo para el Desarrollo del Proyecto. ....	82
9.1.3	Costo Socialización del Plan de Formación para atender el proceso de sucesión y reemplazo. ....	83

<b>9.1.4</b>	Costo para Employer Branding (Interno) .....	84
Capítulo 10:	Contratación Laboral, Transformación Digital y Gobernanza Corporativa .....	87
10.1	Necesidades específicas del proyecto con relación a habilidades digitales. ....	87
<b>10.1.1</b>	Liderazgo digital .....	88
<b>10.1.2</b>	Contratos de trabajo .....	88
10.2	Gestión Del Cambio.....	91
10.3	Gobernanza Corporativa. ....	91
11.1	Cálculo del valor añadido del capital humano .....	94
11.2	Calculo de retorno de la inversión en capital humano (ROICH).....	96
11.3	Calculo del retorno de la inversión de empleados .....	97
<b>12</b>	<b>Conclusiones y Aplicaciones.....</b>	<b>99</b>
12.1	Conclusiones Generales .....	99
12.2	Conclusiones Específicas.....	100
13	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS	.....	104

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Detalle de accionistas de la Empresa Energías del Agro San Juan S.A.</i>	
<i>ENERAGRO</i> .....	23
Tabla 2 <i>Comparación Estados Financieros de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO</i> .....	25
Tabla 3 <i>Compromisos que afianza la Alianza del Equipo</i> .....	28
Tabla 4 <i>Definición del objetivo del equipo</i> .....	31
Tabla 5 <i>Definición de la misión del equipo</i> .....	34
Tabla 6 <i>Definición visión del equipo</i> .....	37
Tabla 7 <i>Definición valores del Equipo</i> .....	38
Tabla 8 <i>Competencias del líder Coach</i> .....	39
Tabla 9 <i>Herramientas de diagnóstico</i> .....	42
Tabla 10 <i>Método Walt Disney</i> .....	48
Tabla 11 <i>Método Six Thinking Hats</i> .....	51
Tabla 12 <i>Técnica Metaplan</i> .....	59
Tabla 13 <i>Detalle diseño del proyecto</i> .....	61
Tabla 14 <i>Remuneración mensual y beneficios</i> .....	80
Tabla 15 <i>Cálculo Valor hora del personal que interviene en el proceso del proyecto</i> ...	81
Tabla 16 <i>Costos para el desarrollo del proyecto</i> .....	82
Tabla 17 <i>Socialización y capacitación</i> .....	83
Tabla 18 <i>Detalle de costo para Employer Branding</i> .....	84
Tabla 19 <i>Resumen Costo total proyecto</i> .....	85

Tabla 20 <i>Tipos de contrato utilizados en la empresa</i> .....	89
Tabla 21 <i>Detalle de ingresos y egresos</i> .....	95
Tabla 22 <i>Cálculo de indicador</i> .....	95
Tabla 23 <i>Cálculo ROICH</i> .....	96
Tabla 24 <i>Cálculo del ROI</i> .....	97
Tabla 25 <i>Retorno de la inversión por empleado</i> .....	97

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Filtro SMART</i> .....	31
Figura 2 <i>Representación de la Visión</i> .....	36
Figura 3 <i>Deseabilidad</i> .....	67
Figura 4 <i>Factibilidad</i> .....	68
Figura 5 <i>Viabilidad</i> .....	69
Figura 6 <i>Herramienta etnográfica</i> .....	70
Figura 7 <i>Herramienta para Interpretar</i> .....	71
Figura 8 <i>Insights Accionables</i> .....	71
Figura 9 <i>Herramientas Generación de idea</i> .....	73
Figura10 <i>Dinámica brainwriting</i> .....	74
Figura11 <i>Tríptico</i> .....	76
Figura 12 <i>Acciones de Testeo</i> .....	78

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el diseño de un Plan de Formación para atender los Procesos de Sucesión y Reemplazo del personal de la Empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, e identificar los cargos que requieren una atención prioritaria ante la ausencia temporal y/o permanente de un empleado que tiene funciones de responsabilidad, y que puede generar a la empresa una pérdida por no existir un reemplazo con la preparación necesaria para ocupar dicha plaza.

Para identificar las brechas se empleó entrevistas escritas a cincuenta trabajadores de la empresa, para conocer las reales necesidades de capacitación y desarrollo profesional, obteniendo como resultado temas directamente vinculados a sus funciones.

Como parte del desarrollo del estudio se aplicó metodologías ágiles que nos permitió generar ideas y proponer soluciones acordes a las necesidades de la organización, fomentando la empatía e integración del equipo de trabajo, y consecuentemente se elaboró la propuesta del plan de formación para facilitar la transición entre cargos de responsabilidad, mejorando las competencias y habilidades del personal.

*Palabras claves:* Responsabilidad, Identificación, Solución, integración, Plan de Formación.

## ABSTRACT

The purpose of this research work is to design a Training Plan to Attend the Processes of Succession and Replacement of the Personnel of the Empresa Energias del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, and identify the positions that require priority attention due to the temporary and/or permanent absence of an employee who has responsibility functions, and that can generate a loss for the company due to the lack of a replacement with the necessary preparation to occupy said position.

To identify the gaps, written interviews were used with fifty company workers, to find out the real needs for training and professional development, obtaining as a result issues directly linked to their functions.

As part of the development of the study, agile methodologies were applied that allowed us to generate ideas and propose solutions according to the needs of the organization, promoting empathy and integration of the work team, and consequently the proposal of the training plan was elaborated to facilitate the transition. between positions of responsibility, improving the skills and abilities of the staff.

*Keywords:* Responsibility, Identification, Solution, integration, Training Plan.

## INTRODUCCIÓN

Estructurar un plan de formación para el proceso sucesión y reemplazo del personal en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, constituye un reto que brindará beneficios a la organización, permitiendo contar con personal capacitado para brindar soporte temporal y permanente ante la ausencia de un trabajador. Adicionalmente a ello, la empresa podrá realizar una mejor planificación del recurso humano para alcanzar sus objetivos organizacionales.

El plan de formación para el proceso de sucesión y reemplazo se realiza con una proyección a largo plazo para formar individualmente a cada trabajador para mejorar su rendimiento, y que obtenga una formación de carrera, así como un desarrollo profesional dentro de la empresa.

Ahora bien, por medio del plan de sucesión la empresa podrá identificar cuando el colaborador se retira de la empresa, y será sustituido por otro que tenga iguales o mejor desempeño; que permitirá mantener la continuidad del trabajo y aportar con nuevas ideas.

La estructuración del presente plan se proyecta como una fuente de motivación para el trabajador, generando compromiso con la empresa y deseos de permanencia, con una visión más clara de superación. (Dias, 2020)

El presente trabajo estará estructurado en 11 capítulos que detallamos a continuación:

Capítulo 1: Presenta el problema a resolver y justificamos la elección del tema.

Capítulo 2: Detalla el perfil de la organización, su misión, visión, principios, situación financiera, y demás información que permite conocer su estructura.

Capítulo 3: Se identifica las herramientas del Coachig para la gestión de personas, estableciendo sus objetivos, misión, visión y valores del equipo.

Capítulo 4: Presenta la Fase de Diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada.

Capítulo 5: Detalla el diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología Six Thinking Hats.

Capítulo 6: Demuestra las metodologías ágiles aplicadas al talento humano para la creación o mejora del proceso

Capítulo 7: Explica la metodología Design Thinking utilizando el mapa de Empatía analizando la deseabilidad, Factibilidad, Viabilidad del proyecto.

Capítulo 8: Habla de las herramientas para idear, prototipar y testear utilizando la metodología ágiles de Design Thinking, generando ideas para generar un prototipo

Capítulo 9: Muestra el Impacto financiero y laboral de la transformación digital en el proyecto desarrollado, identificando los recursos financieros que permiten el desarrollo del trabajo.

Capítulo 10: Analiza los tipos de Contratación Laboral, transformación digital y Gobernanza Corporativa, especificando las necesidades del proyecto.

Capítulo 11: Visualiza los indicadores para cuantificar el retorno sobre la inversión del Talento, demostrando que los valores invertidos en formación se recuperan con el desempeño de sus empleados.

## **Capítulo 1 : Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio**

### **1.1 Interés del estudio o definición del proyecto**

Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, es una empresa dedicada al cultivo y producción de los derivados de la caña de azúcar, ubicada en la Provincia del Guayas, Parroquia El Morro, en el km 3.5 vía a la Comuna de San Juan, actualmente cuenta con 225 trabajadores en el área operativa y 25 en el área administrativa.

ENERAGRO, en el proceso de producción y administración de áreas críticas, se ha visto afectada por la falta de capacitación para la sucesión y reemplazo del personal dentro de la misma área, ocasionando retrasos que afectan directamente a la producción, situación que se agrava cuando el trabajador se encuentra ausente en su puesto de trabajo.

De ahí que, se considera que el diseño e implementación de un plan de formación solucionará la problemática planteada, en cuanto a la necesidad mencionada.

### **1.2 Fines y Objetivos del Trabajo**

Los objetivos que se han planteado para alcanzar el desarrollo de este proyecto, son los que se detallan a continuación:

#### ***1.2.1 Objetivo General***

Diseñar un plan de formación como base para la sucesión y reemplazo de puestos críticos en las áreas de fábrica de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.

#### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Con el diseño del plan de capacitación, pretendemos:

1. Implementar mejoras aptitudes y capacidades de los trabajadores
2. Aportar con nuevos conocimientos y destrezas a los trabajadores

3. Ofrecer promociones y oportunidades a los trabajadores dentro de la empresa.
4. Establecer reglas, expectativas y metas para el personal de reemplazo y su equipo de trabajo.
5. Perfeccionar las habilidades del personal y apoyar en el conocimiento de nuevas tecnologías aplicables a la empresa.
6. Identificar brechas y competencias requeridas en los puestos críticos de las áreas de fábrica.
7. Incrementar los niveles de productividad por medio de la capacitación.

### 1.3 Naturaleza o tipo de proyecto

Se plantea realizar un plan de formación como base para el proceso de sucesión y reemplazo del personal de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, definiendo el trabajo como un Proyecto de diseño

### 1.4 Justificación e importancia del proyecto

La empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, es una empresa agropecuaria e industrial, que se dedica al cultivo, producción y comercialización de derivados de azúcar de caña; actualmente la empresa no cuenta con un plan de formación que brinde soluciones en casos de sucesión y reemplazo del personal por causas como: faltas vinculadas a enfermedad, vacaciones, licencias, comisión de servicios, entre muchos otros, lo que en ocasiones, no le permite continuar con el desarrollo de las actividades de forma eficaz y eficiente.

Por tal razón, el no disponer de un plan de formación orientado a la sucesión y reemplazo del personal, ha generado novedades en la asignación temporal de actividades del personal que se encuentra ausente de forma intempestiva y temporal.

También, actualmente, el no contar con un plan de formación adecuado y oportuno genera que no se tengan opciones para cubrir puestos claves dentro de la empresa lo que conlleva a la afectación del cumplimiento de los objetivos, presupuesto y planes establecidos, de igual manera repercute en el liderazgo, control y clima organizacional interno.

En consecuencia, lo antes descrito, determina la gran importancia del Plan de formación aplicado en los procesos de sucesión y reemplazo, a fin que la empresa no se vea en la necesidad de buscar candidatos externos para ocupar puestos estratégicos, ocasionando costos innecesarios y pérdida de tiempo en el proceso de adaptación a la cultura organizacional, afectando uno de los objetivos específicos de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO como es “Ofrecer promociones y oportunidades a los trabajadores dentro de la empresa”.

Igualmente, mediante el plan de formación se pretende actualizar, renovar los conocimientos y habilidades de los empleados, reduciendo gastos y brindando la oportunidad para que cada miembro de la empresa contribuya con ideas innovadoras para generar una mejor fuente de trabajo.

En concreto, con este proyecto se pretende brindar la oportunidad a los trabajadores de iniciar una formación de carrera dentro de la empresa para mejorar su eficiencia y productividad.

## **Capítulo 2: Perfil de la Organización**

### **2.1 Nombre, Actividades, Productos y Mercados Servidos**

En este capítulo, se destaca los aspectos más relevantes de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, la cual se ha elegido para aplicar el tema propuesto.

#### ***2.1.1 Nombre de la empresa***

Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO

#### ***2.1.2 Misión, Visión, Valores***

En este apartado, describimos la razón de ser, la visión y los valores que identifican a ENERAGRO.

##### **2.1.2.1 Misión**

“Transformamos la energía de nuestros cultivos en productos que generen bienestar para nuestros clientes, siendo responsable con el entorno, con procesos, innovadores y adecuados (Energías del Agro San Juan S.A, 2021).

##### **2.1.2.2 Visión**

Ser una empresa comprometida con el desarrollo social y humano de sus trabajadores, forjando rentabilidad mediante los procesos del cultivo y producción de los derivados de la caña de azúcar, con el fin de ser los líderes en innovación, calidad de productos, responsabilidad social y ambiental, para crecer de la mano con las comunidades cercanas.

##### **2.1.2.3 Valores**

La empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, tiene definidos seis valores que la identifican con su trabajo de producción en equipo, y respeto hacia su personal, los mismos que son:

**Honestidad.** Se enmarca en los siguientes principios:

- Cumpliendo los derechos y obligaciones el empleado y el empleador.
- Cumpliendo los procesos de la organización en el momento y de forma oportuna.
- Cumpliendo los requisitos legales con los entes reguladores.

**Responsabilidad:**

- Cumpliendo nuestros compromisos de manera oportuna y eficiente
- Asumiendo las consecuencias de nuestras decisiones
- Siendo puntuales con las tareas asignadas.

**Respeto:**

- Respetando a nuestros compañeros, sus derechos, deberes, en la comunicación en la puntualidad, políticas y directrices de la organización.
- Fomentando el respeto mutuo EMPRESA-EMPLEADO, y viceversa
- Asignando tareas equitativas según las capacidades de cada individuo
- Respetando las necesidades y recursos para el cumplimiento de las tareas asignadas.

**Comunicación:**

- Comunicando el mensaje correcto, a la persona correcta y en el tiempo correcto
- Aplicando y transmitiendo la información a través de medios digitales y físicos; oportunamente.
- Desarrollando habilidades y comportamiento de los colaboradores, para asegurar el canal adecuado de comunicación, según la importancia.
- Respondiendo oportunamente los mensajes o información recibida.

**Humildad:**

- Pidiendo ayuda cuando lo necesitemos, aceptando nuestras limitaciones.
- Aplicando nuestra sencillez en el trato con los demás, por encima de la posición o cargo en la empresa
- Reconocer los méritos de los demás, compartiendo el crédito y agradeciendo cuando nos ayudan
- Aprender a escuchar y tener en cuenta las opiniones y puntos de vista de los diferentes grupos de trabajo

**Calidad:**

- Haciendo las cosas bien a la primera vez
- Atendiendo los requerimientos del cliente interno y externo
- Cumpliendo con los requerimientos del sistema de gestión de calidad  
(ENERAGRO, 2020)

**2.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios**

En cuanto a las actividades de la empresa se inicia en el campo cuando los cañicultores siembran la caña de azúcar, y posteriormente va a la producción de azúcar blanca, morena y melaza que son empacadas y distribuidas en todo el Ecuador.

En lo que respecta a las marcas que ofrece a nivel nacional están la Azúcar San Juan, y Melaza la Querencia.

Los productos que se ofrecen en el mercado nacional es la azúcar blanca y morena en presentaciones de 500gr, 1kg, 2kg, 1q., y la melaza en presentación es en 1q.

### 2.1.4 Ubicación de la sede y las operaciones

Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, está ubicada en la Provincia del Guayas, Parroquia El Morro, en el km 3.5 vía a la Comuna de San Juan.

### 2.1.5 Propiedad y forma jurídica

Acerca de la propiedad de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, su capital corresponde a dos accionistas, conforme se observa en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Detalle de accionistas de la Empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO*

Nombre	Nacionalidad	Tipo de Inversión	Capital
Arellano Vaca Juan Francisco	Ecuador	Nacional	1.000,0000
Hidalgo Barahona Juan Francisco	Ecuador	Nacional	999.000,0000

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos tomados de las Escritura de Constitución de la Empresa (2007).

En lo que se refiere a la forma jurídica la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, fue constituida como compañía anónima el 17 de julio de 2007, en el cantón Guayaquil, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Tercero, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución 07.G.DIC. 0005350, su conformación se realizó con las compañías Propiedad Agro Industriales Surco Activo S.A. e Hidalgo e Hidalgo S.A., cuyo objeto social es dedicarse a la Industria Alimenticia, pudiendo operar procesos industriales en plantas industriales propias o de terceros, con equipos propios o de terceros.

### ***2.1.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio***

Actualmente la empresa ofrece los productos como la azúcar blanca y morena, así como la melaza en el mercado ecuatoriano, por medio de centros de abastecimiento ubicados en el cantón Guayaquil, para distribución en el territorio nacional.

### ***2.1.7 Tamaño de la organización***

La empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO cuenta con un total de 250 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos en 225 trabajadores para el área operativa y 25 en el área administrativa.

Con respecto a su información financiera presenta al 31 de diciembre de 2021, un total activos generados de USD \$20.857.340,42 (Veinte millones ochocientos cincuenta y siete mil trescientos cuarenta con 42/100 de los estados unidos de américa), y total patrimonial de USD\$ 3.761.644,99 (Tres millones setecientos sesenta y un mil seiscientos cuarenta y cuatro con 99/100 de los estados unidos de américa), informaciones registradas en la página oficial de la Superintendencia de Compañías (SC, 2021)

### ***2.1.8 Información sobre empleados y otros trabajadores***

Para atender las actividades de cultivo de la caña y gestión administrativa, Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, cuenta en con una nómina de 250 trabajadores, de los cuales 25 realizan funciones de tipo administrativa y 225 ejecutan actividades operativas.

### ***2.1.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto***

En cuanto a sus procesos claves, que guardan relación directa con el objetivo de planteado tenemos: El Proceso de Capacitación y Proceso de Desarrollo.

### 2.1.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

La empresa de forma anual registra un constante crecimiento económico y financieros, conforme se evidencia en la comparación de los años 2020 y 2021 de la tabla 2.

**Tabla 2**

*Comparación Estados Financieros de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO*

<b>ACTIVOS</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Activo Corriente	8.966.817,16	6.652.420,04
Activos No Corrientes	11.620.241,35	11.907.749,14
Otros Activos	270.281,91	312.860,97
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>20.857.340,42</b>	<b>18.873.030,15</b>
<b>PASIVOS Y</b>		
<b>PATRIMONIO</b>		
Pasivos Corrientes	5.209.085,76	4.525.509,12
Pasivos no Corrientes	11.886.609,67	11.890.216,99
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>17.095.695,43</b>	<b>16.415.726,11</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.761.644,99</b>	<b>2.457.304,04</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.761.644,99</b>	<b>2.457.304,04</b>
<b>PASIVOS Y</b>	<b>20.857.340,42</b>	<b>18.873.030,15</b>
<b>PATRIMONIO TOTALES</b>		

Nota. Elaboración propia a partir de la información tomada de la página oficial de la Superintendencia de Compañías (2022).

### 2.1.11 Modelo de negocio

Sobre el modelo de negocio la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, es una industria alimenticia dedicada al cultivo, producción, transformación y comercialización de los derivados de la azúcar de caña.

### 2.1.12 Grupos de interés

En cuanto los principales grupos de interés de la empresa, se encuentra el interno como son sus accionistas, directivos, trabajadores, así mismo sus partes interesadas externas con los

que mantiene una relación continua como sus clientes, proveedores, entes de control y la comunidad en general.

### **Capítulo 3: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Alianza de Equipo, Aplicación del Filtro “SMART” y Competencias del Líder Coach**

#### **3.1 Establecimiento de la Alianza del Equipo**

El equipo de trabajo para establecer la alianza que los identifique y generar un compromiso, en primer lugar, debe definir los nombres de cada uno de sus integrantes describiendo el área de especialización profesional, el tipo de trabajo que realiza, así como el aporte al proyecto, como se detalla a continuación:

- María Dolores Salcedo Labanda, es Ingeniera Comercial en Administración de empresas, en su trabajo realiza actividades de control de activos fijos, y su aporte al proyecto es Contribuir con ideas, lineamientos y respuestas para el desarrollo del proyecto.
- Liliana Carola Espinoza Calero, Ingeniera Comercial en Contabilidad y Auditoría, y Abogada, actualmente realiza actividades de tipo legal, el aporte es realizar investigación sobre los temas del proyecto, aportar en base a la experiencia laboral, y motivar al equipo de trabajo.
- Juana Katherine Gaspar Alcívar, Ingeniera Comercial en Administración de Empresas, realiza actividades financieras, su aporte es compromiso, responsabilidad y colaboración en cada una de las actividades asignadas, con el objetivo de reunir las capacidades en cada tarea.
- Viviana Siboney Crespo Palma, Ingeniera Comercial en Administración de Empresas, realiza actividades relacionadas con el recurso humano, y su aporte es colaborar en las actividades que se presenten en el desarrollo de la maestría y aportar con conocimientos.
- Arthur José Rosado Velásquez, Licenciado en Ciencias Militares, realiza actividades de

logística, y su aporte es investigar y contribuir con ideas en base a la experiencia obtenida en el campo laboral.

Como parte de la alianza el equipo de trabajo se plantea los siguientes compromisos que contribuyen directamente con el desarrollo del proyecto:

**Tabla 3**  
*Compromisos que afianza la Alianza del Equipo*

Compromiso	Respuesta
Principios éticos del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía: Mantener una colaboración grupal para la entrega de los trabajos.</li> <li>• Responsabilidad: Cumplir con las reuniones en los horarios y fechas establecidas, para la entrega de los trabajos grupales.</li> <li>• Constancia: A pesar de las dificultades y compromisos personales, laborales y familiares, debemos cumplir con el trabajo grupal.</li> <li>• Compromiso: Colaborar en cada una de las actividades asignadas, con el objetivo de reunir las capacidades en cada tarea.</li> </ul>
Tipo de comportamientos deben estar presente en el equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad para cumplir con normas preestablecidas, ya sea que estén escritas o no.</li> <li>• Organización, para realizar los trabajos dentro los tiempos establecidos.</li> </ul>

<p>Atmósfera / clima que debe existir dentro del equipo durante la duración del proyecto</p>	<p>Participativa y compromiso constante de cada uno de los miembros del equipo para la entrega de los trabajos asignados dentro del proyecto.</p> <p>Fomentar la comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo, con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores resultados en los trabajos.</p>
<p>Distribución del trabajo para el desarrollo del proyecto entre los miembros del equipo</p>	<p>Los trabajos serán asignados de forma equitativa en base a la experiencia y conocimiento.</p> <p>Definir un cronograma de trabajo semanal para revisión de las tareas grupales y definir estrategias.</p>
<p>Acuerdo para mantener la confidencialidad de la información durante la ejecución del proyecto</p>	<p>Se considera que existe un compromiso de cada uno de los miembros del grupo, con respecto a la reserva y confidencialidad de la información de la empresa ENERAGRO.</p>
<p>Solución de los diferentes puntos de vista sobre algún tema concreto, y/o desacuerdos</p>	<p>Analizar cada uno de los puntos de vista y definir claramente los objetivos del trabajo y del grupo.</p> <p>Considerar la escucha activa y participación en el grupo para llegar a los acuerdos necesarios donde todos puedan innovar y proponer mejoras mucho más si somos partícipes de algún beneficio como es concluir con éxito el proyecto de titulación.</p> <p>Acoger todas las ideas puesto que nos ayudan a enriquecer nuestro panorama de observación y análisis. Considerar el punto de vista de la mayoría sin dejar de lado el punto de vista de la minoría.</p>

Resolución de conflictos en caso de que los hubiera	Establecer un consenso para tomar la opción más acertada y favorable al grupo y orientada al objetivo del proyecto.  Reconocido el conflicto debemos involucrarnos y establecer acuerdo para llegar a una solución, tratando de ver el conflicto desde el punto de vista de los otros miembros del equipo, esto ayudará a comprender mejor la situación y llegar a resolver los conflictos.
Acciones a tomar en momentos de tensión	Buscar una distracción diferente al trabajo, meditar sobre lo sucedido, aplicar ejercicios respiratorios, con el afán de eliminar la tensión.  Buscar el diálogo a pesar que las conversaciones sean difíciles. Hablar oportunamente para evitar malos entendidos y desgaste innecesario en la relación del equipo.
Proceso para tomar las decisiones	Las decisiones del grupo deben ser tomadas por unanimidad para no existan diferencias entre los miembros
Acciones para motivar y dar ánimos a los miembros del equipo para sacar adelante todos juntos el proyecto	Fomentando el trabajo grupal invitando a todos los integrantes a contribuir con sus aportes para lograr nuestro objetivo que es terminar el proyecto de titulación y obtener el título de master.
Forma de consolidar la información e informes	Para lograr la participación de los integrantes del grupo la consolidación de la información debe ser de forma rotativa.
Emoción o estado de ánimo que debe estar presente dentro	Siempre debe predominar la responsabilidad, optimismo, empatía y espíritu de colaboración de

del equipo durante la duración de este proyecto?

cada uno de los miembros para sacar adelante el trabajo.

*Nota.* Elaboración propia (2022).

### 3.1.1 Establecimiento del Objetivo

Para alcanzar el éxito que permita alcanzar los objetivos planteados se aplicó el filtro SMART, cuyas siglas significan:

**Figura 1**  
*Filtro SMART*



*Nota:* Información tomada (Fuentes, 2019).

El método adoptado para el planteamiento del objetivo como equipo de trabajo conlleva reflexionar sobre las acciones a llevar a cabo, respondiendo las siguientes preguntas.

**Tabla 4**  
*Definición del objetivo del equipo*

Componentes	Resultado
	¿Cuál es el objetivo que desea conseguir el equipo con este proyecto?
	Diseñar un plan de formación como base para la sucesión y reemplazo de puestos críticos en las áreas de fábrica de la empresa Energías del

	Agro San Juan S.A. ENERAGRO.
S-Specific (Específico)	<p>¿Definir el objetivo de forma más específica, resumiéndolo en una sola frase?</p> <p>Establecer reglas, expectativas y metas para el personal de reemplazo y su equipo de trabajo.</p> <p>¿Qué problema resuelve el objetivo?</p> <p>Mejorar el proceso de sucesión y reemplazo en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, permitiendo ser más eficiente y eficaz con el recurso humano.</p> <p>Se evitará atrasos que afectan directamente la producción, cuando un trabajador de ausenta por diferentes circunstancias</p>
M-Measurable (Medible)	<p>¿Qué indicará que se alcanzando el objetivo?</p> <p>La formulación de objetivos claros facilita el control y la evaluación de los resultados, permitiendo comprobar el nivel alcanzado.</p> <p>¿De qué forma se irán midiendo los progresos?</p> <p>Estableciendo un cronograma de trabajo para analizar los avances alcanzados de acuerdo a las fechas predefinidas.</p> <p>Cronograma que deberá ser revisado semanalmente en las reuniones grupales</p>
A- Attainable (Alcanzable)	<p>¿Creen que el objetivo es alcanzable?</p> <p>Desde nuestra visión Si es alcanzable</p> <p>¿En qué se basa la respuesta?</p> <p>Porque estamos recibiendo la capacitación y orientación necesaria para avanzar con el proyecto y aplicar en el proceso de mejora de gestión por competencias.</p>
T- Time Phased (Distribuido en el)	<p>¿En qué fecha estará alcanzado el objetivo?</p> <p>Se ha definido como fecha límite el cumplimiento del objetivo el 31</p>

tiempo)	de octubre de 2022.
E-Ecological (Ecológico)	<p>¿El objetivo es ecológico?</p> <p>Es ecológico por el impacto a generar en las personas de la empresa, otorgando un mejor ambiente laboral, además de estar conjuntamente vinculado con la visión de la empresa como es “<i>Ser una empresa comprometida con el desarrollo social, ambiental y humano de sus trabajadores</i>”</p> <p>¿De qué forma impactará en las personas de nuestro entorno el que este equipo alcance su objetivo?</p> <p>El impacto será de satisfacción y bienestar por el logro del objetivo del grupo.</p> <p>¿Qué personas, equipos u organizaciones se verán beneficiadas cuando se alcancé el objetivo?</p> <p>Las familias del equipo de trabajo, lugares de trabajo y la empresa ENERAGRO quien ha brindado la posibilidad de realizar el proyecto.</p> <p>¿Qué personas, equipos u organizaciones podrían verse perjudicadas si se alcanza el objetivo?</p> <p>El proyecto planteado no genera perjuicios, más bien son beneficios por el análisis y planteamiento de soluciones.</p>
R-Rewarding (Recompensa)	<p>¿Cuál será la recompensa de alcanzar el objetivo para el equipo?</p> <p>La recompensa a obtener consiste en la propuesta de un proyecto para dinamizar el plan de formación para atender la sucesión y reemplazo del personal de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, así como la culminación del objetivo personal que es el título de master.</p> <p>¿Qué podrá, sentir los miembros del equipo cuando alcancé el objetivo?</p> <p>Un nivel de satisfacción por el esfuerzo realizado, permitiendo ampliar</p>

---

las perspectivas, así como el sentido de pertenencia y autorrealización por el logro del objetivo.

¿Este objetivo es retador para el equipo?

Efectivamente el objetivo es retador, por cuanto se realizará un proyecto que brindará a la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, una mejor organización de las actividades del personal para alcanzar una mejor productividad.

---

*Nota.* Definición de objetivos de equipo según Filtro SMART. Fuente: Elaboración propia (2022).

### 3.1.2 Misión & Visión del equipo

Para el establecimiento de la Misión del equipo, es primordial realizar preguntas que orienten a su definición:

**Tabla 5**  
*Definición de la misión del equipo*

Preguntas	Respuestas
¿Quién es el equipo de trabajo?	Es un grupo de profesionales interesados en aprender y aplicar los conocimientos en la empresa donde laboran.
¿Cuál es la razón de ser del equipo?	Cuentan con un equipo de trabajo para desarrollar un proyecto a implementarse en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO
¿Para qué están realizando este máster?	Para adquirir nuevos conocimientos que permitan encontrar propuestas de mejora a

las problemáticas que se presentan en la organización

---

¿Para qué se ha formado el Equipo?

Se ha formado con el objetivo de ofrecer una propuesta de mejora a la problemática presentada en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, relacionado con la falta de un plan de formación para atender la Sucesión y reemplazo de personal, y así evitar retrasos en la producción generado cuando los trabajadores se encuentran ausentes en su puesto de trabajo

---

¿Cuál es la MISIÓN como Equipo?

Ofrecer un trabajo de calidad, a través del desarrollo académico y personal de cada uno de los integrantes, en base a la experiencia y conocimientos adquiridos que permitan cambios positivos en el diseño del plan de formación para atender procesos de sucesión y reemplazo.

---

¿Cuál es la MISIÓN del equipo?

Elaborar un proyecto aplicable a la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO para brindar soluciones a través de un Plan de formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo.

---

*Nota.* Definición de misión de equipo. Fuente: Elaboración propia (2022).

Una vez emitidas las respuestas a las diversas preguntas planteadas, el equipo de trabajo define su misión “Contribuir con la elaboración de un Plan de Formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo, aplicable a la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO”.

En lo que corresponde a la visión del equipo, representa el objeto que quiere

**Figura 2**  
*Representación de la Visión*

alcanzar, que en este caso es el plan de formación.

*Nota.* El grafico representa el escalamiento de la Visión. (tudashboard, 2019).



Para definir la visión, debemos responder de forma consensuada las siguientes preguntas:

**Tabla 6**  
*Definición visión del equipo*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
¿Hacia dónde se dirige el equipo?	El equipo tiene planteado cumplir con el objetivo establecido
¿Dónde quiere estar como Equipo a corto, medio y largo plazo?	Quiere obtener el título de master para el desarrollo profesional en la empresa donde labora
¿El equipo está remando todos en una misma dirección?	Están comprometidos con alcanzar el objetivo planteado.
¿Cuál es el mensaje que quiere transmitir a las demás personas?	La importancia de la preparación continúa para actualizar nuestros conocimientos, y demostrar que podemos cumplir con las metas, potenciando su perfil profesional
¿Cuál es la VISIÓN de Equipo?	Proporcionar un proyecto de formación para atender los proceso sucesión y reemplazo aplicable a la empresa para el desarrollo personal y profesional de sus miembros

*Nota.* Definición de visión de equipo. Fuente: Elaboración propia (2022).

La visión establecida por el equipo de trabajo representa el compromiso de cada uno de sus miembros para alcanzar el desarrollo de un proyecto futuro.

### 3.1.3 Establecimiento de los Valores del Equipo

Los valores de equipo están alineados con la MISIÓN y la VISIÓN del propio equipo, identificando los realmente importantes para el progreso de los miembros.

**Tabla 7**  
*Definición valores del Equipo*

<b>Valor de Equipo</b>	<b>Aportación al proyecto</b>
Respeto	Respetar las diversas opiniones de cada uno de los miembros del equipo, para obtener un buen proyecto, cumpliendo con los compromisos y acuerdos.
Comunicación	Una comunicación saludable con los miembros del equipo garantiza un buen desarrollo del trabajo.
Humildad	Aceptar las debilidades y respetar a los demás miembros
Responsabilidad	Colaborar de forma constante y entusiasta en el desarrollo del proyecto.
Empatía	Motivar y encausar a cada uno de los integrantes del equipo, brindando nuestro apoyo en las dificultades que se presenten.
Organización	Mantener la calma y disciplina en el desarrollo del proyecto.

Constancia	Proporcionar un proyecto de formación para atender el proceso sucesión y reemplazo aplicable a la empresa para el desarrollo personal y profesional de sus miembros
Motivación	Motivarse de forma constante brindándose apoyo ante cualquier dificultad que se presente en el desarrollo del trabajo.
Integridad	Mantenerse transparentes y honestos durante el desarrollo del proyecto.
Gratitud	Reconocer el aporte de cada uno de los miembros del equipo para el desarrollo del proyecto.

*Nota.* Definición de misión de equipo.

### **3.1.4** *Competencias del Líder Coach*

En la ejecución del proyecto se debe poner en práctica las competencias del Líder Coach, para ayudarse entre sus miembros generando transformación y resultados sostenibles, generando un ambiente seguro, para esto se debe describir detalladamente cada una de ellas con una breve descripción.

**Tabla 8**  
*Competencias del líder Coach*

<b>Competencia</b>	<b>Aportación al proyecto</b>
Competencia 1: LIDERAZGO	Facilitar la comprensión de los temas a tratar en el desarrollo del proyecto para alcanzar la meta deseada.

---

	<p>Estar siempre abiertos al dialogo, fomentar el desarrollo sin temor a delegar actividades, generando un ambiente de optimismo, respeto y participación.</p>
<p>Competencia 2: RESPETO</p>	<p>El profesionalismo que debe existir en todo momento durante el desarrollo del proyecto, respetando y aceptando las opiniones de los integrantes del grupo.</p>
<p>Competencia 3: CONFIANZA</p>	<p>La importancia de confiar que cada integrante del grupo asuma su responsabilidad de trabajo con profesionalismo, apoyándose unos a otros.</p>
<p>Competencia 4: PRESENCIA</p>	<p>Es primordial la participación de todos los miembros en las clases, así como en las reuniones grupales, para lograr un mayor entendiendo de los temas tratados, valorando la opinión de cada integrante y mejorar sus posibles falencias.</p>
<p>Competencia 5: ESCUCHA ACTIVA</p>	<p>Deben prestar atención y respetar las opiniones de cada uno de los miembros del equipo, también estar dispuestos a recibir información y tomarlas en cuenta.</p>
<p>Competencia 6: CUESTIONAR CON FUERZA</p>	<p>Efectuar observaciones de forma directa que permita tomar correctivos y encausarse en el objetivo trazado.</p>

---

---

Competencia 7: COMUNICACIÓN DIRECTA	La comunicación debe ser constante entre todos los integrantes del grupo, siendo positivos y retroalimentar con los diversos criterios.
Competencia 8: GESTIONAR EL PROGRSO Y LA RESPONSABILIDAD	Realizar seguimiento de las tareas de cada integrante del grupo para tomar acciones inmediatas.

---

*Nota.* Detalle de competencias de Líder Coach. Fuente: Elaboración propia (2022).

## **Capítulo 4: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Fase de Diagnóstico y Obtención de Opciones para Mejorar la Situación Diagnosticada.**

Como parte del estudio y elaboración del proyecto se debe trabajar las diferentes fases que componen un proceso de coaching para obtener un mejor diagnóstico del problema planteado en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.

### **4.1 Fase de Diagnóstico**

Una vez definido de forma específica el objetivo que el equipo desea alcanzar, y habiendo aplicado el filtro SMART, ahora deben realizar un diagnóstico, acerca de la situación actual en la que se encuentra la organización o el equipo.

Durante esta fase deben explorar la realidad en la que se encuentra la empresa y el equipo y cuál es el objetivo que desea alcanzar, para esto el equipo debe adoptar el rol de “Coach de Equipos”, y como herramienta utiliza la rueda de equipo, conforme se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9**  
*Herramientas de diagnóstico*

<b>Áreas Exploradas</b>	<b>Herramienta De Diagnóstico Utilizada</b>
Información de la empresa	Rueda del Equipo
Comunicación con la empresa	Rueda del Equipo
Comunicación dentro de este equipo	Rueda del Equipo
Nuestro objetivo del proyecto está claramente definido	Rueda del Equipo
Tenemos todos los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto	Rueda del Equipo

Nivel de Compromiso y participación de los miembros del equipo en este proyecto	Rueda del Equipo
Planificación de tareas y actividades	Rueda del Equipo
Resolución de Conflictos	Rueda del Equipo

*Nota.* Detalle de herramientas de diagnóstico de equipo. Fuente: Elaboración propia (2022).

Finalizada la fase de diagnóstico, se detalla los resultados obtenidos a través de las siguientes interrogantes:

### **¿Cuáles han Sido los Resultados del Diagnóstico?**

De acuerdo al análisis realizado por el grupo de trabajo se ha establecido diversos niveles de diagnóstico del trabajo correspondiente al proyecto de titulación, lo cual permite identificar lo que la empresa y como equipo de trabajo se está ofreciendo a beneficio de clientes internos como externos y hacia dónde se quiere llegar con esta propuesta de trabajo, sobre todo deben tomar en consideración que un diagnóstico a tiempo en la empresa no está libre de obstáculos, pero lo más importante es aprender a superarlos, por lo que se han establecidos diferentes niveles que permitirán la consecución del objetivo principal, conforme se detalla:

Información de la empresa. - Se definió un nivel 6, por cuanto no se cuenta con la información en su totalidad, y deben recabar la misma conforme al avance del trabajo, un aspecto que a considerar favorable para la investigación es la información contenida en las páginas oficiales de control para las empresas. La información recabada de la empresa radica en que es un recurso esencial para este tipo de nivel, que permitirá el diseño de un plan de formación como base para la sucesión con el fin de ser utilizado para desempeñar sus

operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y de crecimiento.

Comunicación con la empresa. – Se calificó con un nivel 7, por cuanto el único nexo con la con la empresa es una integrante del grupo que labora en Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, quién gestiona internamente la recopilación de la información.

Comunicación dentro de este equipo. – Al inicio del proyecto se mantuvieron descoordinaciones en la entrega de los trabajos, por consiguiente, se asignó un nivel 6, el cual mejorará en base al compromiso de cada uno de los integrantes del grupo. Con el desarrollo del proyecto el grupo está más comprometido a alcanzar el objetivo planteado.

El objetivo del proyecto está claramente definido. - En concordancia a lo señalado en el primer entregable se definió el objetivo, el cual es “diseñar un plan de formación como base para la sucesión y reemplazo de puestos críticos en las áreas de fábrica de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, representando un nivel 9.

Se tienen los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. – De acuerdo a los recursos existentes por parte de cada uno de los integrantes del grupo, se encuentra en un nivel 6, el cual está sujeto a factores internos y externos como las condiciones laborales de cada miembro. Cuentan con el recurso humano que conforma el equipo, y el compromiso de asignar los recursos financieros e insumos; igualmente se mantiene optimista en disponer de la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Nivel de compromiso y participación de los miembros del equipo en este proyecto. – actualmente se encuentra en un nivel 7, el cual debe mejorar en base al compromiso de cada uno de los miembros.

Planificación de tareas y actividades. – debido a las novedades presentadas durante el desarrollo de los trabajos, se ha asignado un nivel 7, estableciendo nuevas estrategias para la entrega de los trabajos que no afecten su desarrollo; es decir, se define como fecha máxima de entrega de los trabajos los días domingos de cada semana.

Resolución de conflictos. – Teniendo en cuenta la experiencia obtenida durante el desarrollo del trabajo, hemos asignado un nivel 6.

### **¿Qué aspectos son los que no están funcionando bien?**

Desde su inicio en el desarrollo del proyecto se han presentado retraso en la obtención de la información, generando demora en cada una de las fases:

Información de la empresa. La obtención de la información en su totalidad para el desarrollo del trabajo, por cuanto la empresa mantiene su nivel de reserva y no la hace pública.

Comunicación con la empresa. – Al tener un solo nexo de comunicación con la empresa la recopilación de la información y la interacción con los empleados afecta al logro del objetivo del equipo de trabajo.

Comunicación dentro de este equipo. – La falta de comunicación entre los miembros del equipo generaron retrasos y descoordinación en la entrega de los trabajos, igualmente debe existir mayor participación conjunta en las sesiones sincrónicas para intercambio de ideas y opiniones.

El objetivo del proyecto está claramente definido. - Para el cumplimiento del objetivo, se presenta como dificultad la obtención de la información de la empresa.

Tienen todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. – Uno de los factores que presenta dificultad, es la coordinación y entrega de los trabajos.

Nivel de compromiso y participación de los miembros del equipo en este proyecto. - No se ha cumplido con la participación de cada uno de los miembros del equipo en las sesiones sincrónicas, para recabar información y obtener mejores resultados en el desarrollo del proyecto.

Planificación de tareas y actividades. Inicialmente no se cumplió con las fechas de entrega de los trabajos, situación que ha ido mejorando definiendo fechas y hora para su entrega.

Resolución de conflictos. - Informar al grupo oportunamente sobre los posibles problemas personales que se presenten e imposibiliten su participación en el trabajo.

### **¿Qué áreas son las que habría que mejorar?**

La puntuación asignada a cada fase permite realizar una evaluación periódica para mantener la continuidad del desarrollo del trabajo.

Información de la empresa. - Ante las dificultades presentadas para obtener la información se definió como estrategia de mejora realizar un levantamiento con el personal que tenga predisposición de generar un cambio en la organización.

Comunicación con la empresa. – Definir estrategias de comunicación con la empresa para mantener una interacción durante el desarrollo del proyecto.

Comunicación dentro de este equipo. – Respetar el cronograma preestablecido, realizar las entregas de los aportes en la fecha y hora señalada, solicitar soporte en caso de no comprender la tarea asignada. Esto permitirá formar equipos maduros, capaces de indagar y analizar temas complejos y conflictivos que den la posibilidad de crecer continuamente a través de aprender a reflexionar-actuar de manera simultánea.

El objetivo del proyecto está claramente definido. - Establecer prioridades para alcanzar el objetivo, tales como cumplir con el cronograma del proyecto.

Tienen todos los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto. - De forma individual deben asignar tiempo para la participación de las reuniones.

Nivel de compromiso y participación de los miembros del equipo en este proyecto. - las áreas de mejora son: hablar más, delegar y confiar, fijar objetivos individuales que guarden concordancia con el objetivo del grupo, compartir oportunamente las dificultades y/o problemas que se presenten para no generar desmotivación entre los demás miembros.

Planificación de tareas y actividades. - Realizar trabajos de investigación y cumplir con el cronograma establecido por el grupo de trabajo.

Resolución de conflictos— Los miembros del equipo deben ser más participativos e interactuar de forma grupal para encontrar soluciones a los posibles conflictos. Además de ayudar, invitar y animar a cada uno miembros del equipo a formar parte del proceso y los resultados, mantener el dialogo, equilibrio y tener presente que la crítica constructiva es esencial en cualquier ámbito que requiera creatividad, innovación y la resolución de problemas.

**¿Cuál está siendo el impacto que están generando en la organización estos problemas detectados?**

El diagnóstico realizado permite tener una visión más amplia de su impacto dentro del grupo de trabajo y así poder desarrollar el proyecto de titulación con la alternativa de mejora a la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, por medio de un plan de formación para atender los procesos sucesión y reemplazo, que brindará oportunidad de desarrollo profesional a sus trabajadores.

El no disponer de un plan de formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo del personal, genera novedades en la asignación temporal de actividades del personal

que se encuentra ausente de forma intempestiva y temporal, que conlleva a la afectación del cumplimiento de los objetivos, presupuesto y planes establecidos, de igual manera repercute en el liderazgo, control y clima organizacional interno.

#### *4.1.1 Generación de Opciones*

Realizada la fase de diagnóstico acerca de la situación en la que se encuentra el equipo u organización, y para generar alternativas se utilizó la Técnica creativa de Walt Disney, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 10**  
*Método Walt Disney*

<b>Resultados Obtenidos (Fase De Opciones)</b>	
<b>Método Creativo Walt Disney</b>	
<b>SOÑADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el trabajo de investigación.</li> <li>• Interactuar con todos los integrantes del grupo para conocer sus opiniones.</li> <li>• Generar un mayor compromiso.</li> <li>• Realizar entrevistas al personal de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.</li> <li>• Desarrollar y elaborar un plan de sucesión y reemplazo.</li> <li>• Disminuir las pérdidas por la reducción de la producción.</li> <li>• Aplicar feedback al personal para mejorar su productividad.</li> <li>• Generar e implementar un plan de capacitación del personal de acuerdo a la actividad que realiza.</li> </ul>
<b>REALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la problemática que incide en la producción de la empresa.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción al personal para conocer que los motiva.</li> <li>• Determinar las áreas que requieran transferencia y/o movimiento de personal para su fortalecimiento.</li> </ul>

- 
- Aplicar el plan de sucesión y reemplazo.

**CRITICO**

- Obtención de información de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.
- Cumplir con los horarios para la presentación de los entregables.
- Fomentar el liderazgo en cada uno de los miembros del equipo. Cada uno debe fungir de Líder desde su posición en el equipo y debe ser apoyo, motivador, inspirador, ser tolerante, empático, gestionar el tiempo, buscar el equilibrio, manejar emociones y no perder de vista el objetivo. El líder motiva y acompaña.

*Nota.* Resultados obtenidos Método Walt Disney. Fuente: Elaboración propia (2022).

## **Capítulo 5: Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología “Six Thinking Hats”**

La meta a cumplir de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, consiste en realizar un Plan de Formación, que contribuirá al mejoramiento de la empresa. Esta formación proporciona elementos claves para la toma de decisiones acertadas en el desarrollo del negocio y la reorientación de la estructura organizativa, adicionalmente, con ellos se evitará que, cuando un alto ejecutivo o un trabajador se retire de la organización, ésta cumpla con sus objetivos y metas, debido a que se cuenta con personal capacitado para ocupar el cargo directivo vacante.

La formación de los empleados se la realizará de forma constante para garantizar que los trabajadores de cualquier nivel cumplan con el perfil deseado por la empresa.

### **5.1 Diseño de un Plan de Acción**

En esta fase se tiene definido el objetivo con la aplicación del filtro SMART, la fase de diagnóstico y la fase de generación de opciones, consiguientemente corresponde diseñar un Plan de Acción que permita determinar cuáles serán las diferentes actividades que realizarán durante la ejecución del proyecto., y aplicará las técnicas Metaplan y Six Thinking Hats.

#### ***5.1.1 Aplicación Metodología “Six Thinking Hats”***

Para la creación del plan de acción se utilizará la técnica de los “Seis sombreros para pensar”, respondiendo a diferentes preguntas entre los miembros del equipo, encaminadas a la definición y creación de un plan de formación para los procesos de sucesión y reemplazo en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.

**Tabla 11**  
*Método Six Thinking Hats*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas desarrolladas durante las reuniones del equipo.
	<p>Uno de los miembros del equipo, deberá informar al resto de participantes acerca del tema que se va a tratar, y va dando paso al resto de pensamientos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>¿Qué pueden hacer para satisfacer con este proyecto las expectativas del cliente?</b></li> <li>2. <b>¿De qué forma pueden satisfacer las necesidades del usuario final?</b></li> <li>3. <b>¿Cuáles serían los beneficios de aplicar metodologías ágiles de trabajo para seguir avanzando en el proyecto en las próximas semanas?</b></li> </ol>
<p>Sombrero Blanco</p>	<p>Neutral</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>¿Qué tipo de información disponen y que datos hacen falta?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponen de información básica del personal que labora en la empresa para la realización del proyecto.</li> <li>• Los datos necesarios ayudan a la mejora en el plan de formación a implementarse en la empresa.</li> <li>• No disponen de información necesaria para la realización del Plan, debido que la empresa maneja la información de forma reservada.</li> <li>• Inseguridad de no tener los recursos necesarios para la elaboración del proyecto en beneficio de los colaboradores de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.</li> <li>• Existe incertidumbre en la obtención de la información como se lo planteo en un inicio, para el desarrollo del proyecto.</li> </ul> </li> <li>2. <b>¿Cuáles serán las herramientas que van a utilizar para cumplir con el objetivo?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aun no se define las herramientas a aplicar para llegar a la satisfacción de los usuarios, como es</li> </ul> </li> </ol>

---

mediante la implementación del plan de formación para atender los procesos sucesión y reemplazo o la forma en que va a satisfacer a los usuarios que en este caso son los colaboradores y directivos de la empresa para generar bienestar.

- El proyecto se encuentra en proceso de levantamiento de información para su posterior desarrollo en beneficio de los empleados de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.
- Mediante la obtención de datos estadísticos podrán conocer el nivel de ausentismo en la empresa y aplicar estrategias a beneficio de los colaboradores.
- También se encuentran en el proceso de investigación para la elaboración del proyecto.

**3. ¿Qué tipo de beneficios se obtendrán con la realización del plan de formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo?**

- La obtención de resultados rápidos y verídicos que permitan conocer la situación actual sobre la sucesión de personal de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.
- Permitirán conseguir mayor control, capacidad de reacción a las dificultades y mejorar la calidad de los resultados.
- El poder resolver problemas que se vayan presentando en el transcurso del desarrollo del proyecto.
- La aplicación de metodologías ágiles permitirá obtención de resultados óptimos los cuales permitirán establecer la situación actual de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.

**Conclusión:**

En cada una de las preguntas planteadas mediante el sombrero Blanco ha permitido conocer desde que punto partimos en la recopilación de la información y datos necesarios para el desarrollo del Plan de Formación para

---

---

atender los procesos de Sucesión y Reemplazo y así determinar lo que aún falta por indagar.

Sombrero  
Amarillo

Positividad



1. **¿Qué podría ir bien si llevan a cabo este proyecto?**

- Al realizar el trabajo de investigación que permitirá entregar un plan de formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo para el personal en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, conlleva al optimismo del grupo.
- Cuenta con las herramientas, conocimientos y capacidad para desarrollar el trabajo
- Se encuentran haciendo las cosas bien en base a la propuesta que están desarrollando de una manera adecuada.
- La correcta incorporación del Plan de Formación para atender los procesos de Sucesión generara compromiso facilitando la organización en la empresa.
- El presente proyecto de formación está considerado como una estrategia a largo plazo para la mejora el ambiente laboral

2. **¿Qué aspectos positivos observan en el desarrollo del proyecto?**

- Existe optimismo considerando que se beneficiará al trabajador y por ende a la empresa, se debe continuar con este proyecto en base a los resultados que se irán obteniendo, como es el desarrollo profesional de los trabajadores.
  - Lograr una mejora en el clima laboral, reduciendo la incertidumbre e incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores, aportando crecimiento en el plan de carrera a futuro y generar impactos favorables.
  - Mediante la implementación de este proyecto se explorará cambios positivos que producirán
-

---

compromiso además de aumentar la productividad y formación de cada uno de los colaboradores de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.

3. **¿Cuáles serían los beneficios que se aportaría con esta nueva idea?**

- La aplicación de métodos actuales y eficaces permite que exista eficiencia y flexibilidad en la información que se generara a partir del uso adecuado de los mismos.
- Ayudarán en la reducción de costes y mejorar la productividad.
- El correcto uso de las técnicas adecuadas permitirá desarrollar el plan de formación para tender el proceso de sucesión y reemplazo de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.
- Al aplicar metodologías ágiles obtendrán información que permitirá avanzar en el proyecto.
- La oportuna aplicación de métodos ágiles y concretos permitirán tener resultados oportunos y consistentes.

**Conclusión:**

Existe predisposición para la realización del proyecto, siendo optimistas en los beneficios que otorgará a los integrantes del grupo, para tomar decisiones motivándolos a continuar, aunque en el camino se presenten adversidades.

Sombrero Negro



Precaución & Cautela

1. **¿Qué podría salir mal si llevan a cabo esta nueva idea?**

- Dificultad en la obtención de la información necesaria para el análisis y definir soluciones a la problemática del ausentismo.
  - Atraso para levantar y generar la información adecuada.
  - Establecer estrategias para el levantamiento de información, definiendo soluciones y alternativas.
  - El distanciamiento habitacional de los integrantes del grupo, es un punto de
-

---

preocupación, por cuanto no se puede interactuar directamente con los directivos y trabajadores de la organización.

- La incorporación del Plan de Formación para atender los procesos de Sucesión si no tiene éxito podría generar conflictos, desmotivación además de insatisfacción.
- 2. ¿Podrán satisfacer las necesidades del usuario final?**
- Trabajan en una opción que permita brindar alternativas de sucesión y remplazo, de acuerdo al tipo ausentismo.
  - Promover un plan de formación para cubrir de manera temporal o definitiva al personal.
  - Seleccionar al personal que tengan el perfil adecuado, para facilitar la realización de las actividades.
  - Existen puntos críticos al evaluar la situación de la empresa al no tener la certeza sobre el nivel de rendimiento del trabajador.
  - Incorporar la capacitación y retroalimentación del personal para que adquiriera conocimientos nuevos y actualizados para la realización de su trabajo.
- 3. ¿Cuáles serían los recursos necesarios para la elaboración de proyecto?**
- La colaboración es un factor muy importante al momento de aplicar un método que permita obtener resultados verdaderos, por lo que, mantener el nivel de ayuda idóneo será un reto en busca de la mejora en conflictos que podrían suscitarse.
  - Los equipos ágiles necesitan líderes que los apoyen para ayudarlos a enmarcar los objetivos correctos. Los miembros del equipo deben estar guiados por el mismo objetivo, cumplir sus roles y responsabilidades.
  - El acertar a una metodología adecuada para obtener resultados esperados será un desafío que con el tiempo se determinará.
-

---

### **Conclusión:**

Utilizando el sombrero negro se identificó los puntos negativos que se pueden presentar, por consiguiente hay que analizarlos cuidadosamente para cambiar, mejorar o tener un plan de contingencia en caso de que sea necesario.

Sombrero  
Rojo

Intuición



#### **1. ¿Cómo los hace sentir esta propuesta?**

- Motivación para realizar el proyecto y temor por la información que se dispone no es suficiente, se debe indagar más para obtener la información requerida.
- La realización del proyecto genera optimismo, debido al resultado que van a obtener.
- Entusiasmados ante el reto presentado y los beneficios que supondrá su incorporación.
- Motivación de obtener la información brindada con el fin de llegar a la consecución del objetivo

#### **2. ¿Cuáles son los sentimientos que promueve este proyecto?**

- Beneficiar a la colectividad y a la empresa, generando fuentes de empleo debido a la programación del plan de formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo.
- Optimismo de brindar una solución oportuna ante posibles ausencias inesperadas.
- Existe motivación de que la aplicación del Plan Formación para atender los procesos de Sucesión cumplirá con las expectativas anheladas en beneficio de los clientes internos y externos.
- Satisfacción de dar soluciones a largo plazo en el proceso de sucesión de personal que labora en ENERAGRO.

#### **3. ¿La forma de sentir permitirá encontrar mejores estrategias?**

- Buscar la mejora entre el coste y beneficio, por lo cual es importante proporcionar herramientas para estimar de forma correcta los tiempos minimizando riesgos.
  - Los nuevo o los cambios siempre generan expectativa, incertidumbre e inclusive ansiedad.
-

---

El tener objetivos claros, generarán la confianza que necesita el equipo para avanzar en el proyecto.

- El aplicar metodologías ágiles genera seguridad para alcanzar el objetivo que es el manual de sucesión y reemplazo.

**Conclusión:**

Mediante el sombrero rojo se pone en práctica la intuición, colocándolos en el lugar del otro y así determinar cómo reaccionarían ante ciertas situaciones, generando ese optimismo y perseverancia en el cumplimiento del objetivo planteado.

Sombrero Verde

Creatividad



**1. ¿Qué cosas podrán hacer diferente?**

- Existen nuevas posibilidades para avanzar en el proyecto, pueden recabar información y realizar encuestas utilizando medios digitales.
- Indagar sobre los problemas más comunes que se presentan en la empresa a consecuencia del ausentismo.
- Definir el tipo de herramientas digitales que se utilizará en el desarrollo del trabajo.
- Con la implementación del plan de formación para atender los procesos sucesión y reemplazo, se podrá mejorar la problemática existente como son los retrasos en la ejecución del trabajo.
- Definir los puntos críticos para contar con la información e implementar y llevar a cabo lo antes posible.

**2. ¿Qué sucedería si aplican este plan en la organización?**

- Disponer de un plan de acción que permita la continuidad de las tareas asignadas al personal.
  - Con una correcta selección de personal, de acuerdo al perfil del cargo a desempeñar. Diseñar un plan de relevo para la continuidad de las funciones del personal evitando estancamiento, siendo uno de los puntos críticos como en el área de producción, cuando hay ausentismo, evitando la disminución de la producción.
  - La implementación de un plan de formación que permita erradicar la problemática y evitar
-

---

retrasos cuando uno o varios trabajadores se encuentre ausente.

- Ubicar al personal de acuerdo con sus capacidades y predisposición para realizar su trabajo de manera correcta.
- Toda empresa debe planificar un Plan de Formación en base al cargo, impulsando el desarrollo y rotación del personal.

### 3. ¿Cuáles serían las nuevas metodologías que van aplicar?

- Al momento de implementar métodos para la obtención de resultados y se sean ágiles al igual que eficaces en necesario el trabajo en equipo de todos los involucrados en el proceso tanto internos como externos, las metodologías deben ser actuales no ambiguas, que permitan obtener resultados esperados y así aplicar estrategias al plan de formación para atender los procesos de sucesión a desarrollarse.
- Disponer de herramientas a la vanguardia, ayudará a obtener la información de forma ágil y oportuna.
- Al emplear técnicas actuales permitirá trabajar de manera más eficiente y eficaz.

### Conclusión:

Mediante el sombrero verde saca a flote la creatividad ante los diferentes, métodos, estrategias que se puedan aplicar para el cumplimiento del objetivo principal en el proyecto, el desarrollo de soluciones a los problemas presentados es importante en cualquier momento.

Sombrero  
Azul



Controla el resto de los pensamientos, hace un resumen de los principales aspectos acordados, y cierra la sesión.

Es una excelente técnica para determinar los efectos en la toma de decisiones presentado desde diferentes puntos de vista, se manifiesta lo que se piensa en ese momento y abre una ventana a la creatividad.

---

*Nota.* Respuestas a las diferentes preguntas y establecimiento de soluciones. Fuente: Elaboración propia (2022).

### 5.1.2 Técnica Metaplan”

**Tabla 12**  
*Técnica Metaplan*

<b>¿Cuáles van a ser las próximas acciones que se llevaran a cabo?</b>	<b>¿Cómo sabrán que estas acciones los llevan al objetivo?</b>	<b>¿En qué momento llevaran cada una de las acciones? ¿Cuál sería la fecha de inicio y fin?</b>	<b>¿Cuál es el compromiso de cada miembro de este equipo para llevar a cabo estas acciones?</b>
<b>1. Implementar capacitación al personal de acuerdo a la actividad que realiza.</b>	* Cuando exista la necesidad de reemplazar a los colaboradores de cierta área, podrán realizar con éxito cada una de las actividades en las cuales han sido capacitados sin que exista disminución en la producción del trabajo.	* Se realizará en el proceso de levantamiento de información del personal de acuerdo al tiempo de servicio	* Responsabilidad y predisposición en la entrega de cada de las actividades a realizar con el objetivo de cumplir con la entrega del proyecto.
<b>2. Realizar encuestas de satisfacción al personal para conocer que los motiva más.</b>	*Con los resultados obtenidos se podrá medir el nivel de satisfacción en los colaboradores de la empresa e implementar mejoras que contribuyan al clima laboral.	*Mediante la elaboración de un cronograma en el cual se indique en qué nivel del proyecto sería correcto la aplicación de las encuestas.	* Participar activamente en cada proceso del proyecto.
<b>3. Seguir con el compromiso de grupo de comunicación y puntualidad en la entrega de los trabajos grupales.</b>	*Cumpliendo con el cronograma de reuniones establecido. * Por el compromiso que todos deben de llegar al objetivo.	* Se considera como fecha de inicio el 10 de julio de 2022, con el fin de obtener el tiempo necesario para el desarrollo del proyecto.	*Entregar los trabajos asignados dentro de las fechas establecidas por el grupo.
<b>4. Mantener</b>	*Participando	* Se considera como	*Investigar sobre

<b>reuniones con el grupo para intercambiar ideas.</b>	activamente en cada una de las reuniones aportando con ideas y criterios.	fecha de inicio el 10 de julio de 2022, con el fin de obtener el tiempo necesario para el desarrollo del proyecto.	planes de formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo que permitan adaptarse a la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.
<b>5. Recopilar información y datos del personal de ENERAGRO por medios tecnológicos.</b>	* Porque permitirá realizar un conteo de las afirmaciones del personal.	* Se considera como fecha de inicio el 10 de julio de 2022, con el fin de obtener el tiempo necesario para el desarrollo del proyecto.	* Analizar la ficha del empleado para definir su posible desvinculación.
<b>6. Determinar las áreas críticas que requieren la implementación del plan.</b>	* Con el análisis de las áreas críticas podrán identificar los problemas recurrentes a causa del ausentismo.	* En el desarrollo del plan de formación permitirá brindar soluciones.	* Realizar el plan de formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo
<b>7. Realizar una propuesta de rotación entre el personal de cada departamento</b>	* A través de la capacitación los trabajadores sentirán motivación.	* Cuando se haya realizado la entrega del Plan de Formación para atender los procesos de Sucesión y reemplazo a la empresa ENERAGRO y dar inicio con lo planteado.	* Dentro del plan se incorporará una propuesta de capacitación en base a la actividad del empleado.

*Nota:* Detalle de preguntas y acciones que debe adoptar el equipo de trabajo. Fuente: Elaboración

Propia (2022)

## Capítulo 6: Metodologías Ágiles aplicadas a Talento Humano

### 6.1 Diseño del Proyecto

En que se refiere a las Metodologías Ágiles aplicadas a Talento Humano, en este capítulo aplicaran las metodologías como una herramienta necesaria para estar acorde a la Revolución 4.0 o Revolución digital. Más aún cuando la gestión del talento en las personas es crucial para Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, que busca empoderar a su personal con las competencias necesarias para agregar valor en sus procesos y generar una ventaja competitiva.

Conforme a lo expuesto líneas arriba, se iniciará con el Diseño del Proyecto, mismo que a continuación se detalla paso a paso.

**Tabla 13**

*Detalle diseño del proyecto*

<b>Diseño del Proyecto</b>	
<p>¿Por qué eligieron este proyecto de trabajo?</p>	<p>Se consideró que con el Diseño del Plan de Formación podemos ofrecer a Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO una herramienta que permitirá atender los procesos de Sucesión y Reemplazo. Para atender en corto plazo la ausencia temporal</p>



---

y/o permanente de un puesto de responsabilidad, asumiendo las actividades con los conocimientos y habilidades para desarrollar de forma correcta dicha actividad, permitiendo mantener la operatividad sin afectar la producción de la empresa, convirtiéndose en una herramienta estratégica para el logro de los objetivos organizacionales.

¿Se trata de una organización real o ficticia?



Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO es una empresa Agroindustrial, ubicada en la provincia del Guayas, Parroquia El Morro, en el Km 3.5 vía a la Comuna de San Juan, con presencia en el

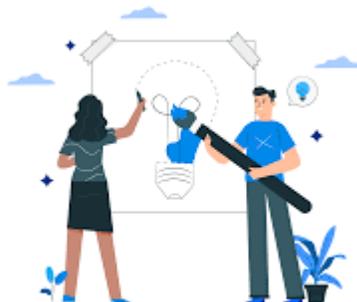
---

---

El proyecto de trabajo, ¿responde a una incidencia/problema de la organización o se trata de la creación de una solución/proceso?



¿Cuál es la problemática o solución que procuran obtener con el proyecto?



mercado Ecuatoriano por más de 10 años.

El proyecto responde a una necesidad organizacional. Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO necesita personal que de forma ágil contribuya al logro de objetivos. Personal que pueda responder a los cambios oportunamente, pero para ello necesita contar con perfiles y roles ágiles exitosos.

Dicho lo anterior, con el proyecto se quiere contribuir al proceso de sucesión y reemplazo en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, mediante el diseño de un Plan de Formación.

---

---

¿Quiénes son los clientes que requieren el proyecto?



Los clientes que requieren el proyecto es el área de Talento Humano, quienes deben brindar soluciones ágiles ante la ausencia de un empleado clave con funciones de responsabilidad.

¿Cuál es la preocupación o deseo de los mismos? ¿Qué puede suceder si no logran este objetivo?



De no implementarse el plan de formación para atender los procesos sucesión y reemplazo, la empresa no podrá plantearse objetivos a largo plazo para la administración y control de la gestión del conocimiento.

Así mismo, debido a la falta de personal capacitado para reemplazar a la persona que se ausenta de forma temporal y/o permanente incurrirá en gastos adicionales y afectación directa en la producción.

---

¿Quiénes son los usuarios finales que harán uso de esta solución/proceso?



Los usuarios finales son los líderes de la organización y sus directivos, quienes dispondrán de una herramienta para atender las oportunidades y amenazas en un entorno cambiante y altamente competitivo.

→ ¿Cuáles pueden ser los principales intereses o preocupaciones de estos usuarios?



El principal interés de los usuarios es conocer las actividades que se realizan en su área, mediante una motivación constante, utilizando como medio la capacitación y promoción que les permita conocer las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y plantearse un plan de carrera individual.

→ ¿De qué otros stakeholders de la organización se requiere su participación?



La comunidad donde se desarrollan las actividades de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, ya que brinda empleo y desarrollo a las poblaciones aledañas.

*Nota.* Detalle del Diseño del Plan por el equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2022).

### **Comentario General**

El presente proyecto debe diseñarse para facilitar la transición entre cargos de responsabilidad, además que los colaboradores cuenten con las competencias, habilidades idóneas para puestos claves sin que exista fuga de talentos y fomentar el crecimiento a largo plazo.

## Capítulo 7: Metodología Design Thinking: Mapa de Empatía

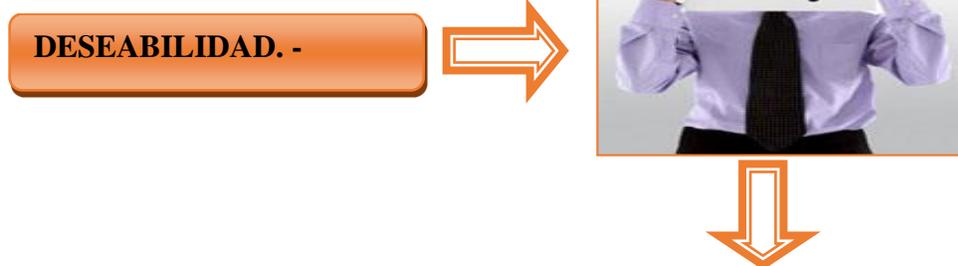
### 7.1 Entender lo que experimenta el usuario/cliente

El Design Thinking se centra en el usuario/cliente, teniendo una mirada holística integral y sistemática para conocer sus necesidades. Con la ayuda de esta herramienta se busca comprender las necesidades de los usuarios/clientes y analizar sus conductas poco observables en primera instancia, esto con la finalidad de generar la o las soluciones que más los beneficien en poco tiempo.

Avanzando con en este proceso, en este capítulo reconoceremos las necesidades de los usuarios/clientes mediante el desarrollo de las 2 primeras etapas de la metodología Design Thinking como son empatizar e interpretar. Además, se conocerá la viabilidad del proyecto y la viabilidad de asignación de recursos por parte de la empresa.

#### 7.1.1 Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto

**Figura 3**  
*Deseabilidad*

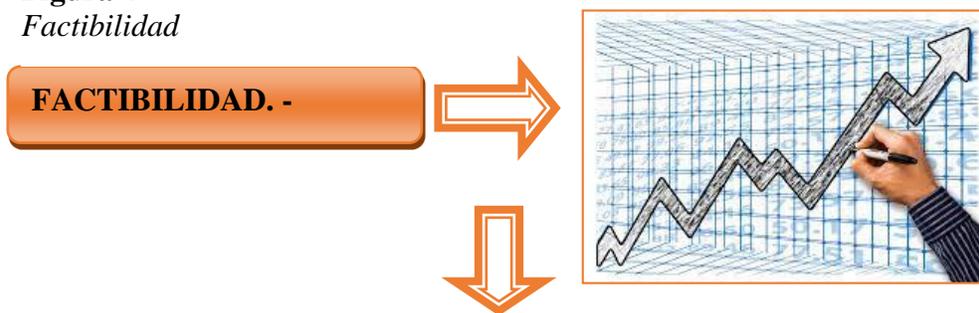


En Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, sus Directivos, Líderes y Área de Talento Humano requieren de metodologías útiles y ágiles que permitan la aplicación de este

Plan de Formación, por lo que contar con información validada y no suposiciones es imprescindible para el desarrollo idóneo del mismo.

Para poder entender mejor esta necesidad, se deben preguntar, ¿Está preparado el usuario/cliente a cambiar la forma en que lidia hoy con el problema al presentar la solución?, ahora también ¿La solución como es el Diseño de un Plan de Formación posee una propuesta de valor relevante para el cliente final? Estas dudas e inquietudes las pueden aclarar con el acercamiento al cliente/usuario para conocer sus necesidades, sus emociones, temores y problemas que lo afectan directamente en desarrollo de su trabajo.

**Figura 4**  
*Factibilidad*

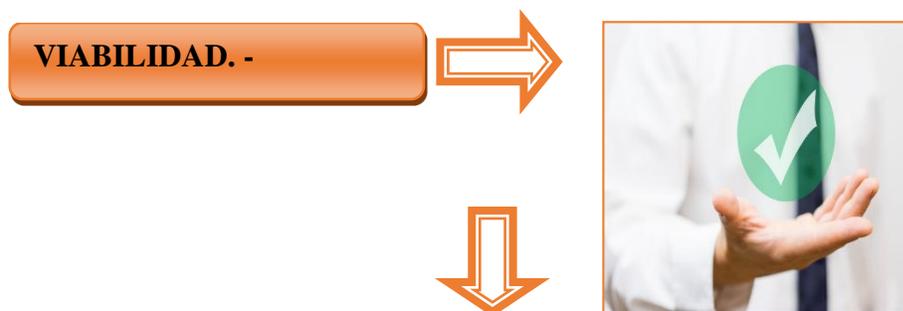


En un mundo globalizado y de entorno volátil, las organizaciones y sus estructuras deben ser flexibles y adaptables a los cambios, para Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, es necesario atender ágilmente las ausencias de personal en puestos críticos, y para conocer más a detalle esta necesidad puede preguntarse ¿Es la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO capaz de desarrollar e implementar la solución mediante un Plan de Formación?, y la respuesta es sí.

La empresa y sus integrantes están dispuestos a colaborar en el desarrollo, implementación y evaluación de un Plan de Formación que contribuya de forma eficiente al

proceso de sucesión y reemplazo en el momento adecuado y con el personal debidamente capacitado y calificado, que permita asegurar la operatividad del negocio, la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

**Figura 5**  
*Viabilidad*



Una vez determinada la factibilidad se da paso a la viabilidad del proyecto, determinando que el mismo se llevará a cabo y que genere valor a los procesos de sucesión y reemplazo mediante el Plan de Formación, de manera que represente un apoyo significativo a los líderes en su gestión diaria.

Es necesario tener en cuenta que, si la factibilidad y viabilidad no son evaluadas de manera correcta, se pondría en riesgo el proyecto que la empresa requiere en la actualidad.

**7.1.2** *Herramienta Etnográfica para **empatizar** con tus usuarios y saber sus necesidades.*

*Plan de investigación*

**Figura 6**  
*Herramienta etnográfica*



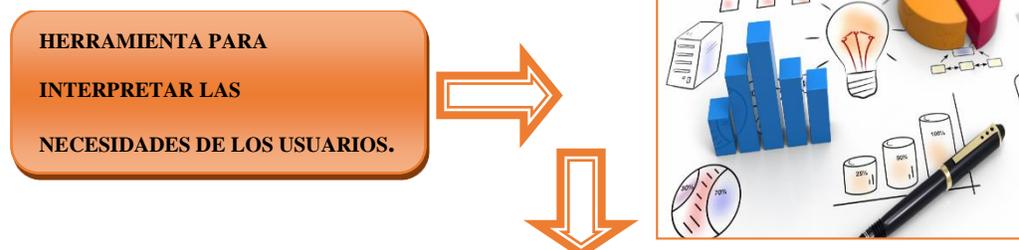
Se considera como herramienta imprescindible la aplicación de encuestas y entrevistas elaboradas previamente, en primer lugar, dirigidos a los líderes y directivos para conocer a fondo la necesidad que surge de ellos al querer implementar un Plan de Formación además de la predisposición de los mismos en cuanto a sugerencias, desarrollo, aplicación y ejecución.

Además de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO en preguntas respecto a nivel de estudio, tiempo que lleva laborando en la empresa, rotación, capacitación, ascensos, lo cual permitirá saber la opinión de ellos sobre el Diseño de un Plan de Formación que ayude en los Procesos de Sucesión y Reemplazo con el fin de que estas respuestas puedan ofrecer toda la información necesaria.

Este método será canalizado por medio de una integrante del equipo quién labora en la empresa, utilizando material impreso para evidenciar y respaldar el trabajo, y su ejecución será en horas laborables para contar con el personal relacionado, además de cuenta con los recursos necesarios y predisposición por parte de los involucrados en este proceso.

### 7.1.3 Herramienta para *Interpretar* las necesidades/deseos de los usuarios

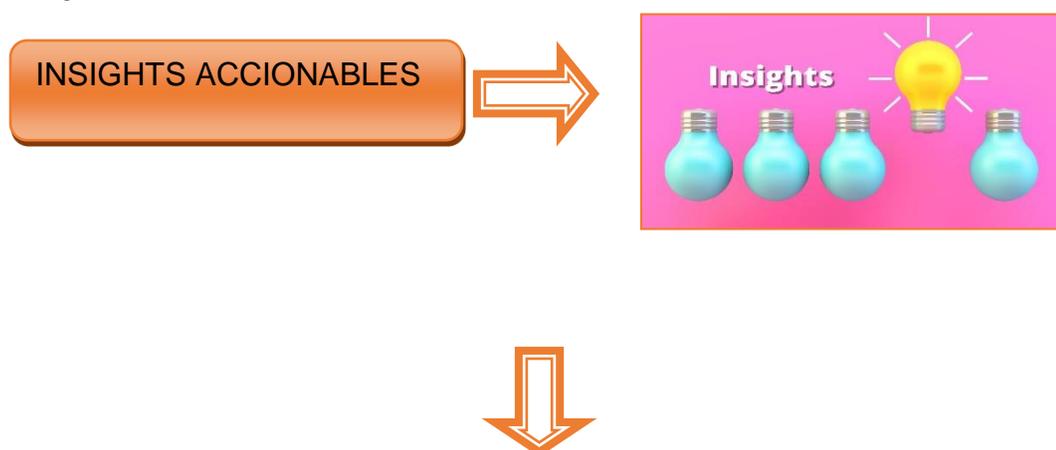
**Figura 7**  
*Herramienta para Interpretar*



Una vez identificadas las necesidades de los usuarios se procede con la tabulación e interpretación de la información que se ha recabado, es útil la utilización del Mapa de Empatía, así se conocerá que es lo que desea , piensa, siente, necesidades y todo lo que conlleva la utilización de esta herramienta estratégica, lo cual determine la implementación adecuada del Plan de Formación, para ser más eficiente y eficaz con el recurso humano, evitando atrasos que afectan directamente la producción, cuando un trabajador se ausenta, manteniendo los niveles productivos del equipo de trabajo.

### 7.1.4 *Insights Accionables* resultante de la interpretación del usuario.

**Figura 8**  
*Insights Accionables*



El contar con el personal idóneo para que ocupe el lugar de otro en caso de ausencias temporales y/o definitiva y que además no afecte el trabajo tanto operativo como administrativo en Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, es lo que desean los líderes como también los directivos de la empresa, es por ello que tomar las mejores decisiones, sustentadas en la información es mucho más eficiente.

Hay que considerar que lo más valioso es contar con un componente humano capacitado y adaptable a los cambios, lo cual será crucial para que los procesos se cumplan correctamente, es ahí que se plantea qué si ¿La aplicación de un Plan de Formación permitirá el desarrollo profesional-laboral en los colaboradores de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, tomando en cuenta que ayudará en los Procesos de Sucesión y Reemplazo?.

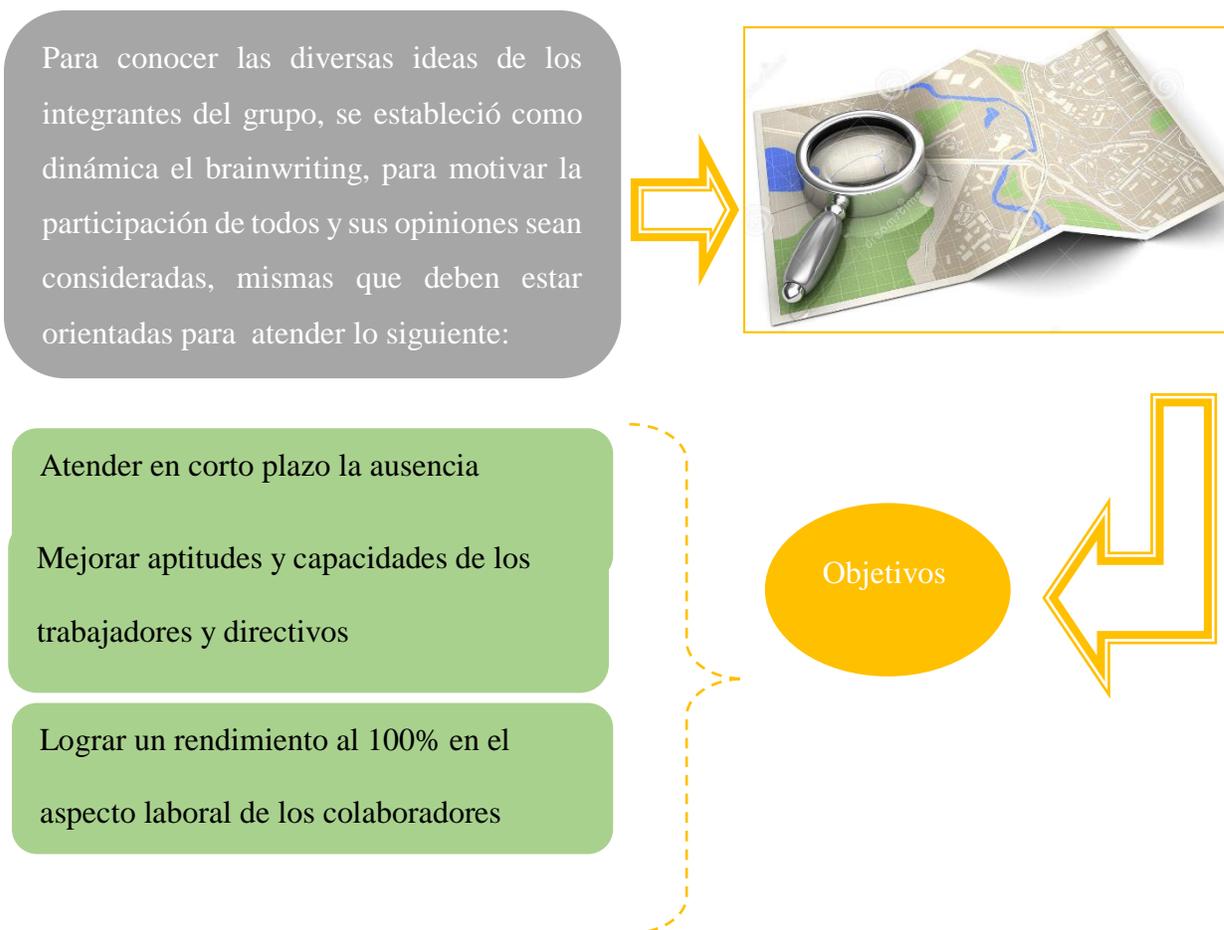
## Capítulo 8: Herramientas para idear, prototipar y testear

### 8.1 Etapas finales de la Metodología Desing Thinking

En el capítulo anterior se aplicó las 2 primeras etapas de la Metodología Desing Thinking como son empatizar e interpretar, ambas están muy relacionadas puesto que buscan entender el problema del usuario/cliente. En este capítulo se trabajará las 3 etapas restantes que son idear, prototipar y testear.

#### 8.1.1 Herramienta/s para la generación de **Ideas** seleccionada/s y participantes (usuari@) de la organización.

**Figura 9**  
Herramientas Generación de idea



*Nota.* Detalle de herramientas en la generación de ideas del equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2022).

Entre las principales ideas generadas por el grupo a través de la dinámica de Brainwriting, se identifica las siguientes:

**Figura10**  
*Dinámica brainwriting*



*Nota.* Detalle de prototipo Dinámica brainwriting del equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2022).

Aplicada la dinámica de Brainwriting, se elaborará un prototipo para mostrar que se va a realizar, de qué manera y como va a funcionar, lo cual se pretende lograr mediante la aplicación de una buena visualización y feedback continuo con las herramientas necesarias.

**8.1.2** *Tipología de **Prototipo** a presentar al/los usuario/s para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso.*

En cuanto a la tipología de prototipo a presentar se ha optado por:

Trípticos impresos y/o digitales compartidas por correos electrónicos institucionales, con la información más relevante sobre lo que se deben saber o conocer sobre el Plan de Formación y la necesidad existente en su elaboración, aplicación y ejecución.

Recursos Audiovisuales, que permitan una mayor percepción y que resulten útiles para conseguir objetivos de conocimiento (diapositivas, audios, videos) que sean transmitidos a todo el personal que labora en Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO y que los mismos se vayan familiarizando con esta propuesta.

Cabe mencionar que en el capítulo 7 en la revisión de herramienta etnográfica para empatizar con tus usuarios y saber sus necesidades, se mencionó que se utilizaría entrevistas para los líderes y directivos además de encuestas dirigidas para los colaboradores, líderes y directivos de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, con el fin de precautelar las necesidades de los colaboradores y demás implicados como también saber hasta dónde pueden llegar con esta implementación, a continuación se muestra el prototipo:

**Figura11**  
Tríptico



*Nota.* Detalle de tríptico como prototipo a presentar para los usuarios. Fuente: Elaboración propia (2022).

**¿EN QUE CONSISTE UN PLAN DE FORMACIÓN?**

Planifica la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que Uds. como miembros de ENERAGRO deberán disponer para realizar eficazmente su trabajo, hoy y en el futuro.



**¿BENEFICIOS!**

FORMACIÓN CONTINUA  
DESARROLLO DE HABILIDADES  
MEJORAR CLIMA LABORAL  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
TRABAJO EN EQUIPO  
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

**¿PARA QUE ?**

Para el desarrollo de quienes trabajan en ENERAGRO, además de lograr un rendimiento al 100% en el aspecto laboral de los colaboradores mediante el Plan de Formación.

Tel: 91 661 56 02  
www.eneragro.com.ec

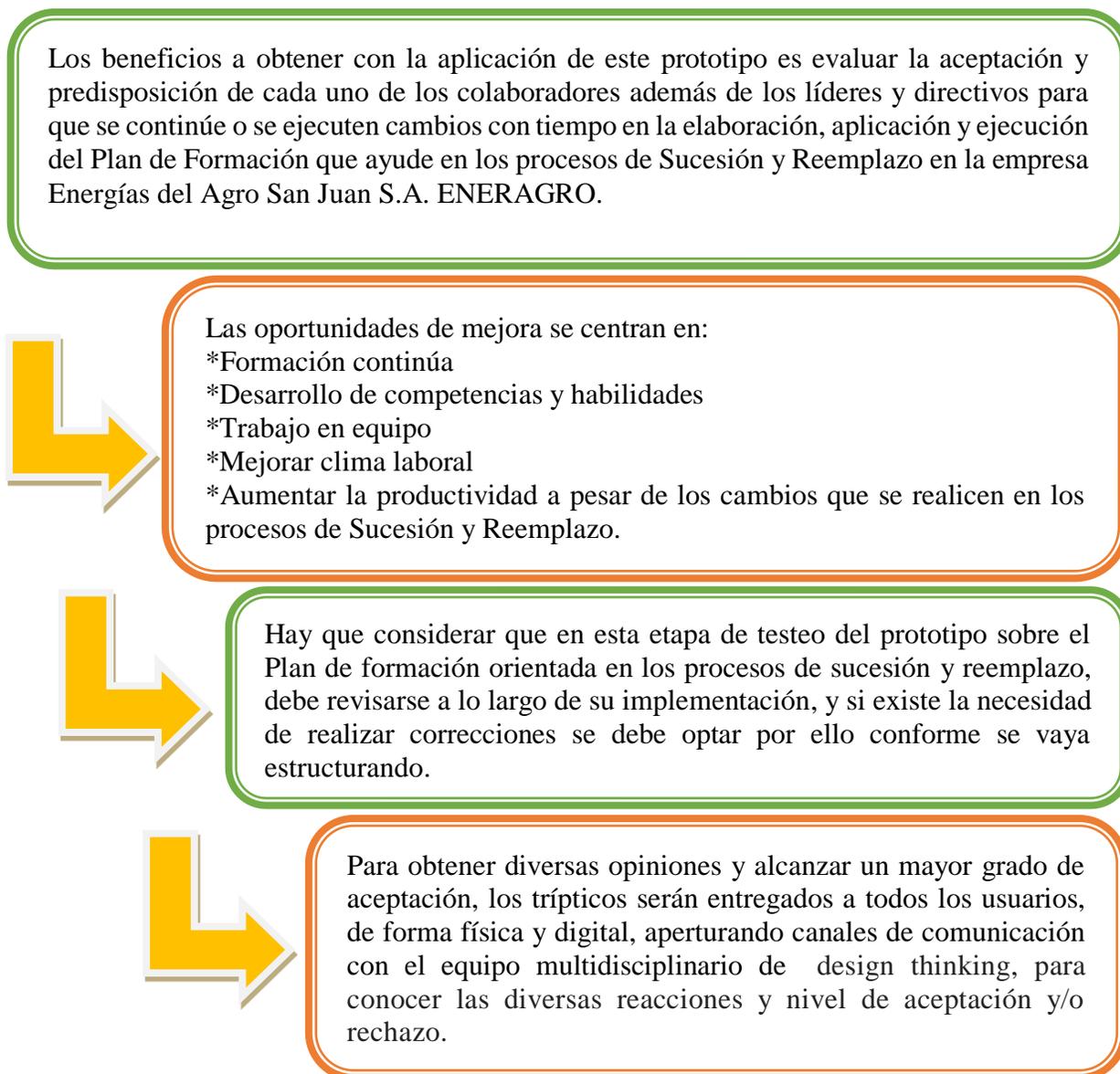
**EL PRINCIPAL INTERÉS ES CONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN SU ÁREA, MEDIANTE UNA MOTIVACIÓN CONSTANTE, UTILIZANDO COMO MEDIO LA CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN QUE LES PERMITA CONOCER LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA Y PLANTEARSE UN PLAN DE CARRERA INDIVIDUAL.**



*Nota.* Detalle de tríptico como prototipo a presentar para los usuarios. Fuente: Elaboración propia (2022).

**8.1.3 Acciones de Testeo para determinar si el último prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por el usuario/cliente.**

**Figura 12**  
*Acciones de Testeo*



*Nota.* Detalle de acciones de testeo como solución final. Fuente: Elaboración propia (2022).

## **Capítulo 9: Impacto Financiero y Laboral de la Transformación Digital**

La empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO en la actualidad no cuenta con un plan de formación que brinde soluciones en casos de sucesión y reemplazo del personal por diferentes motivos como: faltas vinculadas a enfermedad, vacaciones, licencias, comisión de servicios, entre otros, lo que en momentos, no le permite continuar con el desarrollo de las actividades de forma eficaz y eficiente, además de no disponer del personal calificado y capacitado para solventar los problemas manifestados.

Por tal razón, el no disponer de un plan de formación orientado a la sucesión y reemplazo del personal, ha generado novedades en la asignación temporal de actividades del personal que se encuentra ausente de forma intempestiva y temporal.

Por lo que el área de Talento Humano como también directivos, líderes y colaboradores necesitan disponer de un Plan de Formación para solucionar los procesos de Sucesión y Reemplazo cuando sea necesario de una manera adecuada y eficiente, permitiendo que se cumplan los objetivos organizacionales planteados al inicio del proyecto.

Razón por la que en este momento es necesario identificar los recursos financieros que va a permitir el desarrollo e implementación apropiada del proyecto además de concretar el presupuesto referencial para la consecución del Diseño de un Plan de Formación orientado a los procesos de Sucesión y Reemplazo para todos quienes conforman la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, además de tener la fortaleza necesaria para cambiar la cultura organizacional que permita adentrarse en la transformación digital y ser competitiva con relación a las demás empresas que brindan el mismo tipo de producto.

## 9.1 Presupuesto del Diseño del Plan de Formación

El proyecto para su correcto desarrollo y éxito de implementación debe contar con los recursos necesarios que permitan capacitar al personal, bajo criterios y contenidos de acciones formativas concretas.

### 9.1.1 Costo total remuneración mensual del Personal.

**Tabla 14**  
*Remuneración mensual y beneficios*

Detalle	Líder	Analista TT.HH	Obrero
Sueldo	\$2.700,00	\$750,00	\$433,16
Fondo de reserva	\$224,91	\$62,48	\$36,08
Aporte patronal 11,15%	\$301,05	\$83,63	\$48,30
Décimo Tercero Proporcional	\$225,00	\$62,50	\$36,10
Décimo Cuarto Proporcional	\$35,42	\$35,42	\$35,42
Vacaciones Proporcional	\$112,50	\$31,25	\$18,05
<b>Beneficios empresariales</b>			
Alimentación	\$84,00	\$84,00	\$84,00
Transporte	\$31,50	\$31,50	\$31,50
<b>Total remuneración</b>	<b>\$3.714,38</b>	<b>\$1.140,77</b>	<b>\$722,60</b>

*Nota.* Detalle de la remuneración mensual y beneficios. Fuente: Elaboración propia (ENERAGRO, Rol de pagos, 2022).

Para la elaboración y desarrollo del proyecto se tomó como referencia tres cargos de la empresa, quienes estarán relacionados con el proyecto, en el caso de él o los Líderes otorgaran el nombre de los cargos que ameritan tener una persona para la sucesión y/o reemplazo; el analista de Talento Humano, colaborará directamente con el desarrollo del plan; y, en el caso del obrero brindará su opinión sobre la implementación del Plan de Formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo, estimando como tiempo de ejecución seis meses, además del sueldo, se

tomaron en cuenta los beneficios de ley y los otorgados por la organización. Este proyecto está planificado para ejecutarse en los meses de: enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio del 2023.

**Tabla 15**

*Cálculo Valor hora del personal que interviene en el proceso del proyecto*

Detalle	Calculo	Valor	Observación
Valor mensual	\$3714,38		Remuneración mensual Líder
Valor Hora	$\$3714,38/240$	\$15,48	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	$15,48*80$	\$1.238,40	20 horas semanales * 4 semanas al mes = 80
Valor mensual	\$1140,77		Remuneración mensual Analista TT.HH
Valor Hora	$\$1140,77/240$	\$4,75	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	$\$4,75*80$	\$380	20 horas semanales * 4 semanas al mes = 80
Valor mensual	\$722,6		Remuneración mensual Obrero
Valor Hora	$\$722,60/240$	\$3,01	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	$\$3,01*80$	\$240,80	20 horas semanales * 4 semanas al mes = 80

*Nota.* Presenta el cálculo del valor por hora del personal. Fuente: Elaboración propia (2022).

Intervienen en el proceso Líder, analista y obrero en la consecución de este proyecto, además de horas ejecutadas al mes (80 horas) del personal involucrado directamente en su elaboración e implementación.

### 9.1.2 Costo para el Desarrollo del Proyecto.

**Tabla 16**

*Costos para el desarrollo del proyecto*

Detalle	Valor Unitario	Valor	Observación
Valor hora (6 meses)	\$380,00	\$2.280,00	\$380 valor hora Analista * 6 meses
Encuestas	(15,48+4,75+3,01)*50	\$1162,00	50 cargos/1 hora por cargo
Entrevistas	\$15,48 * 10	\$154,80	10 cargos de líderes/ 1 hora por cargo
Reunión con Líderes	\$15,48 * 6	\$92,88	6 horas análisis y aprobación proyecto
Total desarrollo del proyecto		\$3.689,68	

*Nota.* Se presente el costo total por hora invertido en el proyecto Fuente: Elaboración propia (2022).

Para conocer las diversas ideas de los integrantes del equipo de trabajo, se estableció como dinámica la herramienta de Brainwriting, para motivar la participación de todos y que sus opiniones sean consideradas, mediante un prototipo para mostrar que se va a realizar, de qué manera y como va a funcionar, lo cual se pretende lograr mediante la aplicación de una buena visualización y feedback continuo con las herramientas necesarias.

En cuanto a la tipología del prototipo presentada para conocimiento del personal, se consideró Trípticos impresos y/o digitales compartidos por correos electrónicos institucional, con información más relevante sobre lo que se debe saber y conocer sobre el Plan de Formación y la necesidad permanente de su elaboración, aplicación y ejecución.

Adicionalmente, se consideró la utilización de recursos audiovisuales para obtener una mayor comprensión por parte del personal, actualmente Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO está conformada por 225 obreros y 25 administrativos, de los cuales se han escogido 50 personas a las cuales se les aplicara las encuestas de las áreas consideradas críticas

para realizar socialización y encuesta en 1 hora aproximadamente con la finalidad de conocer sus intereses, su nivel de satisfacción, funciones, responsabilidades y empatizar con el usuario; así mismo, se llevara a cabo las reuniones con los líderes donde se expondrá el proyecto y se determinaran los temas generales y específicos de formación para cada cargo, además se realizara 10 entrevistas aplicadas a los líderes de las áreas antes mencionadas siendo 1 hora dedicada para ellos para conocer lo que piensan sobre la necesidad existente y el compromiso en la consecución del mismo.

**9.1.3 Costo Socialización del Plan de Formación para atender el proceso de sucesión y reemplazo.**

Conocido y aprobado el proyecto por la Gerencia General de Energías del Agro San Juan S.A. Eneragro es importante su difusión y socialización a los líderes y colaboradores, para obtener mayor involucramiento y éxito en su implementación dentro de ENERGIAS DEL AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO.

**Tabla 17**  
*Socialización y capacitación*

Detalle	Valor Unitario	Valor	Observación
Capacitación a Líderes de equipo	\$15,48*6	\$92,88	6 horas capacitación utilización del plan
Refrigerio	\$3,00*10	\$30,00	6 Líderes y 4 de apoyo
Elaboración y Diseño Tripticos	\$1,06*250	\$265,00	25 tripticos
Taller beneficios del Plan Formación en la Sucesión y Reemplazo	\$200*25	\$5.000,00	25 Líderes (16 horas en 2 sesiones de 8 horas cada uno)
Total socialización y capacitación		\$5.387,88	

*Nota.* Detalle de la instrucción sólo al personal de líderes Fuente: Elaboración propia (2022).

En el detalle de la tabla se considera la capacitación de los líderes de áreas críticas en primera instancia, en razón que serán quienes implementaran de forma directa el proyecto, debido a los cargos de responsabilidad que ostentan la cual estará prevista con 6 horas de capacitación, se le otorgara refrigerio además como campaña informativa y como parte de “Desing Thinking” será la herramienta utilizada se considera la elaboración y diseño de Trípticos impresos y/o digitales compartidos por medios pertinentes a todo el personal, además se analiza la realización de un taller de beneficios del Plan de formación en la sucesión y reemplazo dirigido a 25 líderes los cuales estarán distribuidos en 2 grupos por dos días cada uno de 8 horas, esto como medida de fortalecimiento hacia las demás áreas que participan en los procesos que tiene a cargo Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.

#### 9.1.4 Costo para Employer Branding (Interno)

**Tabla 18**  
*Detalle de costo para Employer Branding*

Detalle	Valor Unitario	Valor Total	Observación
Servicios profesionales diseño gráfico	\$600,00	\$600,00	Contratación del servicio
Impresión de material	\$400,00	\$400,00	Banners, flyers, habladores y rompe velocidades
Implementación campaña – horas	\$4,75*8	\$38,00	8 horas en Brandear la organización interno (durante procesos de selección y capacitación)
Implementación campaña – horas	\$4,75*4	\$19,00	4 horas en Brandear la organización externo (durante reclutamiento)
<b>Total employer branding</b>		<b>\$1.057,00</b>	

*Nota.* Detalle del presupuesto para el Employer Branding durante el proceso de socialización.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Para la implementación del proyecto se prevé la contratación del servicio de diseño gráfico, así como la impresión de material necesario para la campaña de expectativa, desarrollo y finalización del proyecto, adicionalmente se ha considerado las horas de trabajo de Analista de Talento Humano quien será la encargada de brandear la organización de manera interna y externa y finalmente se contratará los servicios de un facilitador para el desarrollo del Taller Beneficios del Plan Formación en la Sucesión y Reemplazo, dirigido a los 25 líderes con una duración de 2 días, lo cual está reflejado en el punto de Costo Socialización del Plan de Formación para atender el proceso de sucesión y reemplazo.

El presupuesto total estimado para el desarrollo e implantación es de **\$10.134,56** dólares correspondiente al Diseño de un Plan de Formación para atender los procesos de sucesión y reemplazo de personal de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO.

**Tabla 19**  
*Resumen Costo total proyecto*

Detalle	Costo
Desarrollo del proyecto	3.689,68
Socialización y Capacitación	5.387,88
Employer Branding	1.057,00
<b>Total</b>	<b>10.134,56</b>

*Nota.* Presupuesto total para ejecución de proyecto. Fuente: Elaboración propia (2022).

Por lo que debido a la naturaleza del proyecto aún no se requiere de inversión en componentes como:

- Innovación / Tecnología
- Big Data y análisis (parte de la innovación tecnológica)
- Software de gestión ERP's

- Trabajo remoto

Pero no hay que descartar que a largo plazo, exista la implementación e inversión en este tipo de componentes, cabe recalcar que al no implementarse el plan de formación para atender el proceso sucesión y reemplazo, la empresa no podrá plantearse objetivos a largo plazo para la administración y control de su personal.

Así mismo, debido a la falta de personal capacitado para reemplazar a la persona que se ausenta de forma temporal y/o permanente incurrirá en gastos adicionales y atrasos en la producción, por lo que hay necesidad en el desarrollo e implementación de proyecto planteado.

## **Capítulo 10: Contratación Laboral, Transformación Digital y Gobernanza Corporativa**

La Empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO apuesta su transformación a las competencias digitales, para la adaptabilidad de las nuevas generaciones y actualización de su personal, automatizando sus procesos para aumentar la productividad y rentabilidad.

Como parte del proceso de la transformación digital, la empresa se encuentra en desarrollo de su página web para brindar información sobre su estructura organizacional, productos que ofrece e imagen corporativa, y posterior inclusión de nuevos productos de acuerdo a las exigencias del mercado, lo cual beneficia tanto a clientes internos y externos.

Se apuesta que, con la adaptabilidad a nuevas competencias digitales, Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO mejore la eficacia, y que las mismas involucren al personal en cuanto a procesos de sucesión y reemplazo, lo cual se lograra mediante la comunicación y decisiones asertivas con las partes involucradas, además que la información transmitida sea adecuada en beneficio de proveedores, clientes, así como también con su personal.

### 10.1 Necesidades específicas del proyecto con relación a habilidades digitales.

Para atender las diversas actividades e implementación del proyecto, es sustancial disponer de personal con habilidades digitales para crear nuevos productos, innovar y posesionarse en el mercado, mejorando la estrategia de negocio.

En miras de la transformación digital, la comunicación es parte importante para intercambiar e informar oportunamente a los empleados, proveedores y clientes, sobre acciones, procesos e ideas, permitiendo tener un acercamiento y opiniones, utilizando herramientas como correos electrónicos, aplicaciones digitales, videos, redes sociales, esto permitirá un mayor compromiso para el correcto desarrollo e implementación del proyecto.

#### *10.1.1 Liderazgo digital*

Para lograr que la empresa sea más productiva, disminuya costos, debe contar con líderes con pleno conocimiento del entorno digital, brindando a la organización oportunidades digitales para mayor captación del mercado, y para alcanzar el éxito en la implementación del proyecto, los líderes de la organización como responsables de los procesos deben ejercer el liderazgo digital actuando como agentes del cambio, así como también tener una preparación continua con el apoyo de la organización, que deberá invertir en su preparación para adquirir nuevos conocimientos en pro de la empresa.

La evolución personal y profesional constante en su personal les permitirá llegar a la transformación digital y crecimiento en ese ámbito.

#### *10.1.2 Contratos de trabajo*

La empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO de acuerdo a la actividad que realiza y los productos que fabrica, mantiene los siguientes tipos de contratos establecidos en el Código de Trabajo.

**Tabla 20**  
*Tipos de contrato utilizados en la empresa*

Tipo de Contrato	Justificación
Contrato indefinido.	Modalidad contractual aplicada en su mayoría a los puestos fijos, quienes deben mantener la continuidad de las actividades de contratación y producción.
Contratos de obra cierta, tarea, destajo	Modalidad contractual aplicada en época de zafra y no zafra para aquellas actividades controladas por unidades de medida, principalmente a labores de campo y unas cuantas en fábrica. Este tipo de contrato brinda a la empresa oportunidad de contratación por un periodo corto, sin incrementar la plantilla de personal con contrato indefinido
Contratos eventuales, ocasionales y de temporada	Esta modalidad de contratación es utilizada para casos específicos para atender necesidades emergentes, aplicadas también en época de zafra.

---

Contrato Productivo

Desde la vigencia de esta modalidad de contratación es aplicada en la empresa, para las actividades de campo y de la industria.

---

*Nota.* Tipos de contrato utilizados en Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO. Fuente: Elaboración propia (2022).

Debido a la naturaleza del trabajo la empresa no tiene previsto implementar a corto plazo la modalidad de teletrabajo; sin embargo, para el proceso de cambio de las actividades digitales en tareas administrativas y productivas debe considerar personal con conocimientos en nuevas tecnologías, por lo que es necesario la reestructuración en procesos, recursos y en la cultura organizacional para que de esta manera se lleve a cabo el Plan de Formación en los procesos de sucesión y reemplazo, pero teniendo en cuenta que el impacto sea positivo en las actividades de los trabajadores y la empresa.

En lo que respecta al manejo y control de procesos, la empresa está Certificada en ISO 9001:2015 desde el año 2021 y cuenta con un sistema integrado para el reclutamiento, selección y contratación del personal. Actualmente está seleccionando el software que permita la automatización del sistema de nómina, control y seguimiento de la capacitación del personal con miras a agilizar estos procesos, así como identificar las necesidades reales de acuerdo a la actividad de cada empleado.

## 10.2 Gestión Del Cambio

En lo que respecta a la gestión del cambio, el proyecto tiende a implementar procesos para atender de forma eficaz la falta temporal o permanente de personal que desempeña funciones de responsabilidad y que necesitan tener un nivel de preparación adecuado, conociendo las funciones a desempeñar y mantener la continuidad de las actividades, permitiendo que el empleado se empodere y contribuya con iniciativas innovadoras.

Con las acciones a implementar a través del plan de formación la empresa lograra mantener niveles de competencia y un mejor employer branding para atraer al personal capacitado.

Complementariamente, debe trabajar en un cambio de cultura organizacional, para que sus empleados se prepararen para una transformación digital, acorde a las exigencias de sus usuarios internos y externos, en este nuevo rol se requiere la participación activa del personal de recursos humanos, quienes deben utilizar tecnologías para informar sobre los cambios y logros alcanzados. En esta etapa será de vital importancia el aporte y participación de los líderes de área, quienes serán los mejores aliados en la consecución del objetivo.

La velocidad en la que se producen los cambios en la sociedad cada vez es más rápida por lo cual es importante la adaptabilidad.

## 10.3 Gobernanza Corporativa.

La gobernanza corporativa debe ser comprometida, transparente para mejorar las relaciones entre los accionistas, empleados administrativos y operativos.

La empresa dispone de normativa acorde a las regulaciones existentes para el correcto uso de la tecnología empleada en el proceso del cultivo de caña de azúcar, así como la utilizada en la planta industrial, encaminada no sólo a la calidad y productividad, sino también al cuidado del recurso humano y del medio ambiente.

Entre la normativa existente podemos mencionar:

**Política de Calidad:** Para mantener y controlar el índice de satisfacción de los clientes, por ello la empresa gracias al Sistema Integrado de Gestión en el año 2021 obtuvo la Certificación ISO 9001:2015.

**Seguridad y Salud Ocupacional:** Acorde a las disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo, dispone de un reglamento, para la seguridad y salud del personal, con el objetivo primordial de regular las obligaciones, prohibiciones, y condiciones de trabajo en materia de Seguridad y Salud Ocupacional que deben sujetarse todos los trabajadores de la empresa, en el desempeño de sus labores y permanencia en las dependencias de la misma.

**Medioambiente:** De acuerdo a las disposiciones y regulaciones emitidas por el Ministerio de Ambiente, en amparo a lo establecido en la Constitución, la empresa dispone de un reglamento para el cuidado, tratamiento y preservación del suelo.

Consecuentemente, para mantener índices de calidad cumpliendo con la responsabilidad de salud y seguridad de sus trabajadores, así como la responsabilidad con el medio ambiente, actualmente la empresa está enfocando sus esfuerzos para obtener la Certificación en ISO 45001 e ISO 14001.

**Reglamento Interno del Personal:** En armonía con la Constitución y Código de Trabajo, cuenta con un reglamento interno, con el objetivo de establecer instrumentos, mecanismos y

herramientas técnicas, regular las políticas, procesos y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano.

La adopción y promoción de políticas corporativas, sostenibilidad económica, social y medio ambiental, son prácticas comunes de la empresa, y a través del proyecto se promueve el compromiso y participación de todos sus integrantes para alcanzar un verdadero cambio, basadas en decisiones con responsabilidad y transparencia además que el actuar debe ser equitativo.

## **Capítulo 11: Indicadores para Cuantificar el Retorno Sobre la Inversión del Talento Humano**

Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, durante el ejercicio de sus operaciones registra rentabilidad, aspirando expandirse en todo el territorio nacional con los productos que ofrece de los derivados de la caña de azúcar, y para alcanzar sus objetivos invierte en su capital humano brindando capacitación sobre temas actuales que les permita adaptarse a la transformación digital y mejorar el rendimiento.

El proyecto de formación busca también brindar al personal una mayor preparación para que sea parte del cambio organizacional y de la comunidad donde se desarrollan las operaciones de la empresa, además de promover un excelente clima laboral que genera compromiso y pertenencia en los colaboradores de la empresa.

Consiguientemente es importante conocer el costo que representa la inversión en el capital humano, así como el retorno de la misma, lo que permitirá proyectar invertir en nuevos proyectos dentro de la empresa.

Además, la formación del personal mejora la imagen corporativa dentro del mercado laboral, permitiendo que el empleado descubra y adopte nuevas cualidades y comparta con sus compañeros para un mayor rendimiento. (Cheprasav, 2016)

### 11.1 Cálculo del valor añadido del capital humano

Para calcular la rentabilidad promedio de trabajador de la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, se consideró la siguiente información:

**Tabla 21***Detalle de ingresos y egresos*

	Detalle	Valores
Total Ingresos		13.617.219,00
	Egresos	
Sueldos y Salarios		770.004,93
Beneficios Sociales y Otras remuneraciones		203.282,94
Aportes Seguridad Social incluido Fondos de Reserva		111.601,08
Desahucio		31.116,00
Total Egresos		1.116.004,95

Nota: Detalle de ingresos y egresos. Fuente Estados de Resultados Energías del Agro San Juan

S.A. ENERAGRO (2021).

Aplicando la fórmula para el obtener el valor agregado de capital humano (HCVA)

**Tabla 22***Cálculo de indicador*

	Ingresos-Costo total de personal
HCVA	Número de empleados equivalentes (FTE)

Nota: Formula del retorno de la inversión. Fuente: Elaboración propia (2022).

$$\frac{13.617.219,00 - 1.116.004,95}{250} = 50.004,86$$

Con este indicador financiero se evidencia que un empleado promedio aporta a la empresa USD50.004,86 de forma anual, aspecto que debe ser analizado y considerado dentro del proceso de selección y reclutamiento de personal para generar un mayor impacto financiero en la organización; es decir, que todo empleado nuevo a incorporar a la organización debe estar

capacitado y contar con la experiencia necesaria para generar productividad, en este punto disponer de perfiles claros y definidos es primordial.

Para el cálculo de indicador se tomó el tiempo completo de trabajo de cada trabajador para promediar por el total de ingresos menos los egresos de la empresa, que transformado en valor mensual equivale a USD 200,02, de agregador de valor financiero de cada empleado.

### 11.2 Cálculo de retorno de la inversión en capital humano (ROICH)

La empresa debe medir el retorno de su inversión en su capital humano para conocer que las políticas de formación aplicadas son las correctas, y que su personal responde a los objetivos de la organización.

**Tabla 23**  
*Cálculo ROICH*

ROICH	Ingresos+Costos del personal
	Costos del personal

*Nota:* Formula del retorno de la inversión. Fuente: Elaboración propia (2022).

$$\frac{13.617.219,00 - 1.116.004,95}{1.116.004,95} = 11,20$$

Durante el ejercicio económico 2021 la empresa obtuvo un retorno de inversión por cada trabajador de USD 11,20, de forma anual, por consiguiente, este índice que debe mejorar en razón que representa mensualmente el UD 0.93 por cada empleado.

Ante el resultado obtenido la empresa debe invertir de acuerdo al tipo de trabajo que realiza cada empleado y que permita como mínimo duplicar el retorno de inversión realizada, con esto demostraría que tiene una buena programación en de su plan de formación y desarrollo, fortaleciendo los vínculos entre los colaboradores.

### 11.3 Cálculo del retorno de la inversión de empleados

Para determinar el retorno obtenido por la inversión por cada trabajador en los planes de capacitación aplicamos la siguiente fórmula:

**Tabla 24**  
*Cálculo del ROI*

ROI	Resultados esperados
	Costo total del trabajador + inversión en desarrollo

*Nota:* Detalle del retorno de la inversión por empleado. Fuente: Elaboración propia (2022).

**Tabla 25** *Retorno de la inversión por empleado.*

Cargo	Valoración Costos	Valor
Líder	12.000,00 3.714,38 + 6000,00	1,24
Analista	10.000,00 1.140,77 + 3000	2,42

*Nota.* Detalle de retorno de inversión por empleado según el sueldo. Fuente: Estados Financieros ENERAGRO (2021).

En el presente análisis se consideró los cargos de Líderes y Analista de Talento Humano para determinar el retorno de la inversión, es decir cuánto la empresa ganará invirtiendo en la preparación de sus empleados en temas relacionados con su formación y actividades que desempeña, en el caso de los líderes representa USD 1,24 de retorno en el primer año de la formación por cada dólar invertido, toda vez que están catalogados como aliados estratégicos en el logro de los objetivos planteados; en lo que respecta al cargo de Analista de Talento Humano es de USD 2,42 por cada dólar invertido.

En ambos casos la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO ha realizado una inversión positiva capacitando a sus empleados, lo que permitirá ampliar éste beneficio a más empleados generando un mejor ambiente laboral.

## 12 Conclusiones y Aplicaciones

### 12.1 Conclusiones Generales

Diseñar un Plan de Formación que atienda los Procesos de Sucesión y Reemplazo en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, no solo ha significado detectar las necesidades existentes y proceder a implementar el Plan de Formación, este proceso ha ido más allá de lo mencionado, ha involucrado buscar información, realizar un diagnóstico sobre factores carentes en la empresa (motivación, trabajo en equipo, falta de capacitación con conocimientos necesarios para ser reemplazo en cualquier puesto de trabajo, oportunidades de crecimiento, comunicación, y clima laboral), como consecuencia ha generado obstáculos en el desarrollo laboral y profesional de los colaboradores, dichos factores deben ir en concordancia con la, misión, visión, valores además de los objetivos generales y específicos planteados.

Mediante análisis de las diferentes Metodologías Agiles aplicadas del Design Thinking en Talento Humano han sido de importancia porque se ha determinado los beneficios a obtener en la aplicación del Plan de Formación, a través de las encuestas y entrevistas además de la evaluación, la aceptación y predisposición de cada uno de los colaboradores además de los líderes y directivos para que se continúe o se ejecuten cambios con tiempo, en la elaboración, desarrollo y ejecución del Plan de Formación que ayude en los Procesos de Sucesión y Reemplazo en la empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, a largo plazo.

Las oportunidades de mejora se centran en:

\*Formación continúa

\*Desarrollo de competencias y habilidades

\*Trabajo en equipo

\*Mejorar clima laboral

\*Aumentar la productividad a pesar de los cambios que se realicen en los procesos de Sucesión y Reemplazo.

Es importante recalcar la comunicación que debe existir al momento de dar a conocer el Plan de Formación como es a los directivos, líderes y colaboradores (formadores y participantes), el mismo que debe convertirse en una actividad habitual para el departamento de Recursos Humanos con el personal que ya se encuentra laborando y los nuevos ingresos, el Plan de Formación es un instrumento de cambio y mejora continua logrando la competitividad a nivel interno y externo.

Para culminar el Plan de formación para atender los Procesos de Sucesión y Reemplazo, a corto y largo plazo con la ausencia temporal y/o permanente de un puesto de responsabilidad, es considerado de vital importancia, en el cual se debe asumir las actividades con los conocimientos y habilidades para desarrollarlas de forma correcta, permitiendo mantener la operatividad sin afectar la producción de la empresa, convirtiéndose en una herramienta estratégica para el logro de los objetivos organizacionales.

## 12.2 Conclusiones Específicas

El Diseño del Plan de Formación como base para los procesos de Sucesión y reemplazo de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO surgió ante la necesidad de no disponer del personal capacitado para cubrir temporal o definitivamente un puesto. En la investigación se

plantea conocer la opinión del personal operativo y de los líderes de área como principales conocedores de los problemas que se presentan en el día a día en sus puestos de trabajo.

Conocer si el personal de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO considera que el aprendizaje es una herramienta que le brindará competencias necesarias que agreguen valor en el desarrollo eficiente de sus tareas, así como para su crecimiento dentro de la empresa

En la actualidad las organizaciones buscan obtener grandes ventajas competitivas positivas, en torno al recurso humano considerado como el capital más importante en el mercado, siempre que estén ajustados con las planificaciones del negocio organizacional, y que a través intelecto y habilidades agreguen el valor más beneficioso y medible a la misma.

Se torna, entonces necesario asegurar la permanencia del negocio en el tiempo, mediante la continuidad direccional, donde el equipo de alto desempeño debe estar capacitado para aceptar el poder de la empresa antes los directivos y empleados que dejan sus cargos.

La programación de la formación para una posible sucesión es la continuación aplicadas de persona, que lograra identificar, ampliar y monitorear al personal de valioso potencial para formarlos en similares o principales características a los empleados ocupantes, de un enfoque estratégico, con el objetivo de que puedan asumir dicho cargo exitosamente.

Al usar la metodología propuesta manejada como base la medición de capacidad, se pudo formar al personal con alto rendimiento, apreciados como posibles sucesores.

De acuerdo a los efectos de los estudios investigados se evidenciaron las hipótesis planteadas, de tal manera que el diagnóstico del entorno actual para la creación de un análisis general del funcionamiento de la empresa, que se accedió a establecer los lineamientos precisos

para elaborar un Plan de Formación para atender los Procesos de Sucesión y Reemplazo de Personal de la Empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO. (Fernandez, 1999).

Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, constituye una iniciativa para motivar a sus trabajadores en su desarrollo profesional, y formen parte del cambio organizacional.

Los horarios de labores y atención familiar de cada integrante del grupo generaron retraso y descoordinación de ciertas tareas.

### 13 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Superintendencia de Compañías (31 de 5 de 2022).Sector societario.

[www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Cheprasav, A. (1 de 10 de 2016). *Que es HCVA*. Obtenido de STUDY: [www.study.com](http://www.study.com)

Dias, J. (19 de junio de 2020). *Plan de Sucesión Empresarial*. Obtenido de bizneo:

[www.bizneo.com](http://www.bizneo.com)

Energias del Agro San Juan S.A. (15 de julio de 2021). Estructura Corporativa. *Misión*. Santa Elena, Santa Elena, Ecuador.

ENERAGRO. (10 de Noviembre de 2020). Valores . *Valores de la Empresa Energias del Agro San Juan*. Santa Elena, Santa Elena, Ecuador.

Fernandez, C. (1 de 1 de 1999). *Diseño de un Plan de Formación como estrategia*. Obtenido de

Revistas: [www.revistas.ucm.es](http://www.revistas.ucm.es)

Fuentes, E. (13 de noviembre de 2019). *Metodo SMART para Formular correctamente los objetivos*. Obtenido de El lider Exponencial: [www.liderexponencial.es](http://www.liderexponencial.es)

S.a, E. d. (s.f.).

tudashboard. (14 de junio de 2019). *Visión Empresarial*. Obtenido de Qué es, importancia y como crearla: [www.tudashboard.com](http://www.tudashboard.com)

**ANEXOS**

Anexo A Cronograma de Actividades Plan Titulación.....	105
Anexo B Organigrama Administrativo, Campo, Fábrica .....	106-108
Anexo C Plan de Formación .....	109-116

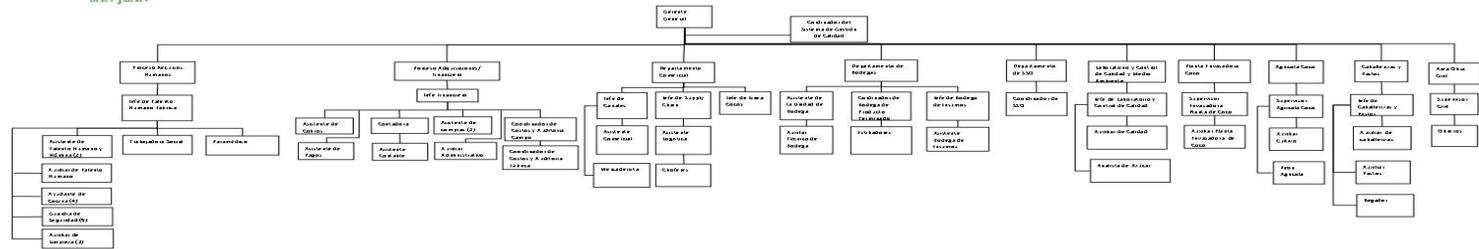


# ANEXO B



## ENERGIA DEL AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO ORGANIGRAMA FUNCIONAL ADMINISTRATIVO Y OTRAS LÍNEAS DE NEGOCIO

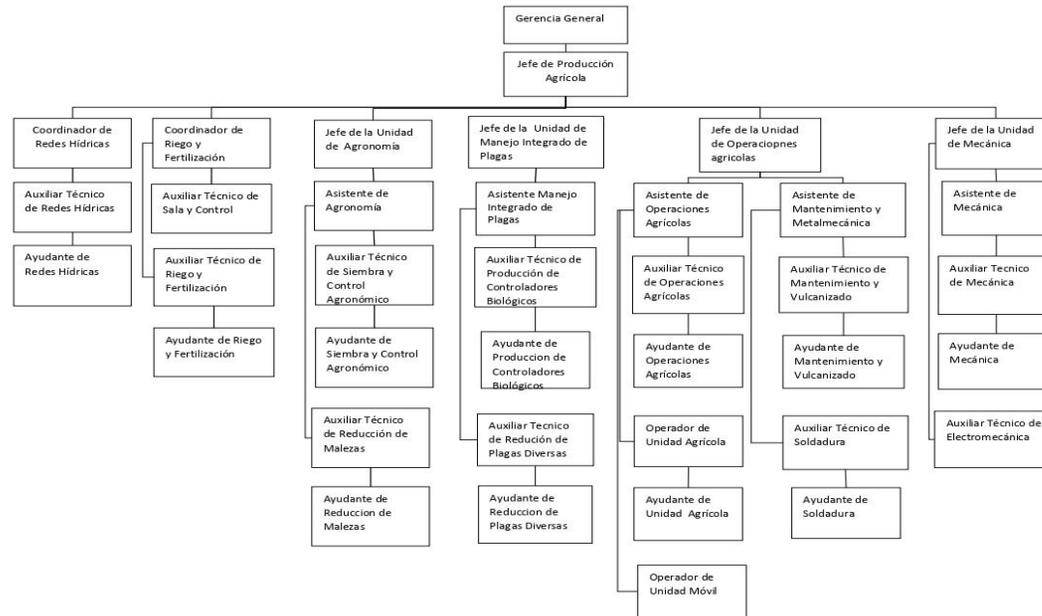
Órgano: ENERAGRO  
Versión: 01  
Fecha: 17-enero-2021





**ENERGIA DEL AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL CAMPO**

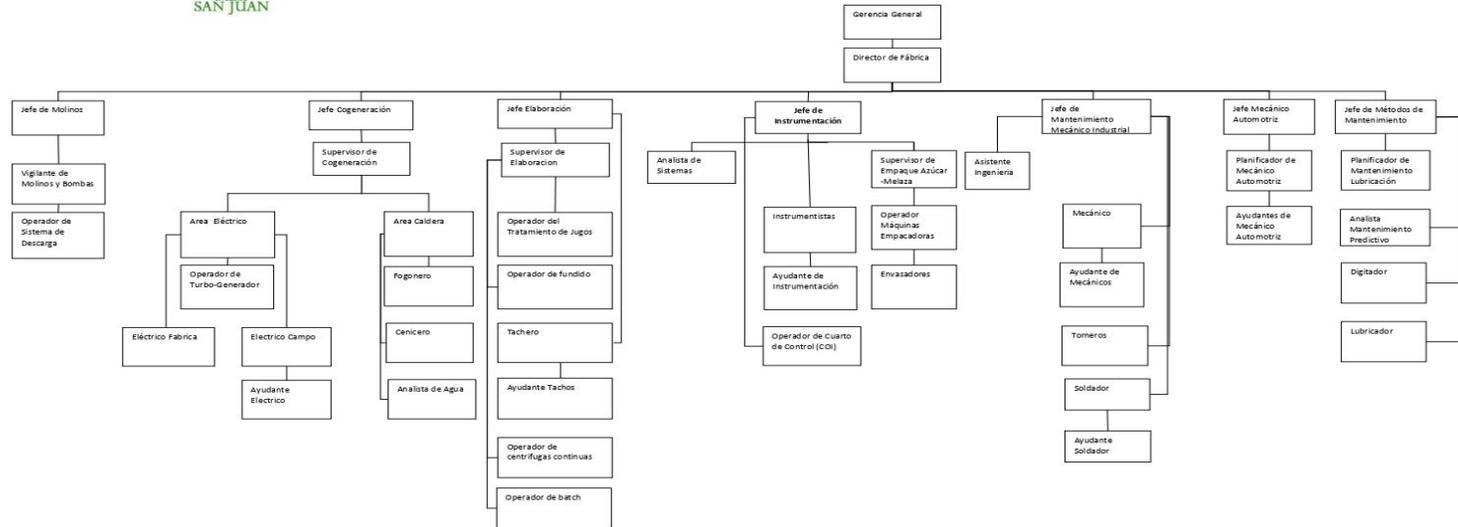
Código: F-RH-03-09  
 Versión: 00  
 Fecha: 15-abril-2021





**ENERGIA DEL AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL FÁBRICA**

Código: F-04-03-11  
Versión: 00  
Fecha: 15-abril-2021



ANEXO C



**EMPRESA ENERGIAS DEL**

**AGRO SAN JUAN S.A ENERAGRO**

**“PLAN DE FORMACION  
PARA ATENDER LOS  
PROCESOS DE  
SUCESION Y  
REEMPLAZO DEL  
PERSONAL”**

Datos generales del documento			
ELABORACIÓN	X	ACTUALIZACIÓN	ELIMINACIÓN
Código:	PL-TH-2022-01		
Versión:	01		
Proceso	Control de Gestión		
Observación:	Definición de Proceso de Formación para el desarrollo profesional		

## Objetiv1 Objetivo

Definir los lineamientos de mejora para el desarrollo profesional de los trabajadores de la Empresa Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO, como estrategia competitiva que genere valor a la empresa, a través de un talento humano capacitado, que contribuya a una cultura ágil y adaptable a los cambios

## 2 Alcance

Es de aplicación para todos los trabajadores de la Empresa Energía del Agro San Juan SA. ENERAGRO, para un adecuado proceso de capacitación y desarrollo de sus funciones, identificando tanto fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores que son participes en el Plan de Formación,

además de las habilidades que permitan el crecimiento laboral y profesional.

El Plan de Formación centrará su accionar en 2 etapas, una general y otra específica, principalmente procurará atender los puestos críticos identificados mediante la evaluación de desempeño, evaluación de brechas, entrevistas y encuestas realizadas al personal

### **3 Definiciones**

ELABORACION: Acción que realizan los responsables en representación de cada una de las áreas que conforman la empresa.

REVISION: Acción de todos los líderes de la organización para una adecuada implementación del plan de formación.

APROBACION: Acción con la cual los Administradores de la organización ponen en vigencia el plan de formación.

IMPLEMENTACION: Acción que debe estar a cargo del Equipo de Talento Humano de la empresa

## **4 Políticas**

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal para realizar su actividad en mediano y largo plazo.

Enseñar y capacitar al personal a utilizar las nuevas tecnologías de acuerdo al cargo que desempeña.

Motivar al personal para una participación activa en el plan de formación

Difundir periódicamente las acciones a implementar dentro del plan de formación utilizando correos, internet, teléfono y demás medios tecnológicos que permitan cumplir con el objetivo.

## **5 Desarrollo**

### **OBJETIVO DEL APRENDIZAJE**

- Conocer las estrategias de la organización
- Conocer las responsabilidades de los directivos
- Fomentar y crear técnicas de relaciones con los miembros de su equipo
- Mejorar las relaciones entre los miembros del equipo
- Mejorar el rendimiento del personal
- Aumentar la satisfacción personal
- Mejorar la calidad de vida del personal
- Ejecutar seguimientos con un cronograma, dirigido hacia los colaboradores a través de retroalimentación, con el propósito de comprobar la efectividad del Plan y de ser necesario realizar ajustes con el fin de obtener resultados positivos y progresivos.
- Promover el aprendizaje y fortalecimiento de habilidades

blandas y duras del personal.

- Facilitar la planificación de las plantillas de la organización.
- Fortalecer la gestión de Recursos Humanos al agregar valor a la organización.

## **PERSONAL QUE VA DIRIGIDO**

Al personal que tiene funciones de responsabilidad y ocupan los cargos de:

- Directores de Operaciones.
- Jefes de Área.
- Supervisores de Área.
- Asistentes de Área.
- Analistas de procesos.
- Operadores de maquinarias o equipos automatizados.
- Auxiliares Técnicos

Además, se podría involucrar de manera progresiva a los que asumen actividades tanto administrativas como operativas dentro de la empresa, lo cual podría facilitar el reemplazo y/o la sucesión en los casos que se requiera.

## **ACCIONES FORMATIVAS NECESARIAS**

Según el área de trabajo se deben analizar las acciones formativas, sería opcional realizar una vez al año una encuesta sobre preferencias en temas de formación y/o capacitación dentro o fuera de la empresa, con el propósito que las mismas sean aceptadas y que puedan ser implementadas por los colaboradores tanto administrativos como operativos y aplicadas en las diferentes modalidades de contratos, dirigidas para cada una de sus áreas de

trabajo con el fin de aumentar su rendimiento, conocimientos y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales, cabe recalcar que el departamento encargado de esta gestión es Talento Humano en coordinación los diferentes líderes.

Hay que considerar también que cuando un colaborador lleva mucho tiempo en el mismo lugar de trabajo, se genera desmotivación, pero si existe capacitación constante sin que las mismas afectan la vida personal, es un resultado positivo para la empresa.

## **PRESUPUESTO**

La empresa de forma anual destinar el presupuesto para atender las necesidades formativas de su personal para fomentar de mejor manera los niveles de rendimiento, y de esta forma medir el retorno de la inversión por medio de la Formación interna o externa

Es imprescindible contar con el ítem presupuestario destinado para la etapa de formación y/o capacitación en Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO y que el mismo sea ejecutado en su totalidad cada año, considerando los diferentes aspectos que implica como:

- Tipo de curso según el área de trabajo e interés.
- Precio de cursos / capacitaciones
- Cantidad de asistentes
- Duración

- Si los ponentes son internos o externos (tarifa por la contratación)
- Viáticos (si son fuera de su lugar de trabajo o ciudad)

Si es un curso online se podría reutilizar las herramientas de formación según el área de trabajo porque habrá algunas que necesariamente implique la presencialidad.

### **RESULTADO ESPERADO**

Mejorar la formación de la Plantilla de Energías del Agro San Juan S.A. ENERAGRO es importante para que el diseño, desarrollo e implementación del Plan de Formación pueda atender los procesos de sucesión y reemplazo, optimizando tiempo, sin afectar la producción, fomentando el trabajo en equipo y sobre todo mejorar el clima laboral, generando como resultado que ninguna de las área de trabajo se vea desprotegida por el ausentismo temporal o permanente, al contrario se debe contar con el/ los colaboradores idóneos con los conocimientos y habilidades técnicas u operativas para cada puesto de trabajo.

### **PROGRAMACION**

Los jefes de cada área remitirán a Talento Humano, hasta el 30 de septiembre de cada año la programación de capacitación justificando la necesidad, periodo de ejecución, de acuerdo al formato adjunto.



**Formato**

Código: F-RH-03-04

Versión: 01

**Recursos Humanos**

Fecha: 30-diciembre-2022

Título

**Plan de Capacitación y Formación**

N°	ÁREA	NIVEL	CAPACITACIÓN	PERIODO ENERO- DICIEMBRE												OBJETIVO	EXPOSITOR	PERSONAL CAPACITADO	FECHA CAPACIT	RECURSOS REQUERID	OBSERVACIONES		
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE								
1		BÁSICOS DE INDUCCIÓN	PROCEDIMIENTOS DE TALENTO HUMANO															ADQUIRIR CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA	JEFE DE TALENTO HUMANO	JEFES DE AREA	POR DEFINIR	PROYECTOR, LAPTOP, AUDIO, HOJAS, BOLIGRAFOS, MARCADOR	BASICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA
2	PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD OCUPACIONAL																	ADQUIRIR CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA	JEFE DE SEGURIDAD OCUPACIONAL Y MEDIOAMBIENTE	TODO EL PERSONAL	POR DEFINIR	PROYECTOR, LAPTOP, AUDIO, HOJAS, BOLIGRAFOS, MARCADOR	BASICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA
3	PROCEDIMIENTOS DE MEDIO AMBIENTE																	ADQUIRIR CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA	JEFE DE SEGURIDAD OCUPACIONAL Y MEDIOAMBIENTE	TODO EL PERSONAL	POR DEFINIR	PROYECTOR, LAPTOP, AUDIO, HOJAS, BOLIGRAFOS, MARCADOR	BASICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA
4	PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA CALIDAD																	ADQUIRIR CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA	JEFE DE CALIDAD	TODO EL PERSONAL	POR DEFINIR	PROYECTOR, LAPTOP, AUDIO, HOJAS, BOLIGRAFOS, MARCADOR	BASICOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA