



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

GESTIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA  
CLOUD. PROPUESTA PARA UNA EMPRESA  
FARMACÉUTICA

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

JAZMÍN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

DIRECTORA :

MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ



Ciudad Universitaria, Cd. Mx. Septiembre, 2017.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposo, Eduardo

Gracias amor, por tu apoyo incondicional siempre y a lo largo de todo este proceso, por inspirarme cada día, por alentarme a superar nuevos retos y soñar en grande. Te admiro y te amo con todo mí ser.

A mis papás, Ricardo y Jacqueline

Gracias por su guía y amor infinito cada día de mi vida, por su apoyo en cada decisión que he tomado, por enseñarme que el esfuerzo es el único camino a conseguir lo que se quiere; gracias por formar parte de esto tan importante para mí. Los amo.

A mis hermanos, Rocío y Ricardo

Gracias por su amor, complicidad, compañía y apoyo, me siento muy afortunada de tenerlos en mi vida y espero que éste logro sirva de inspiración para ustedes, los amo.

A mi mejor amiga Vanessa Reyes

Gracias por tu consejo, apoyo, cariño y amistad todos estos años, gracias por formar parte de este logro y de mi vida. Te quiero mucho.

A la Mtra. Adriana Martínez

Gracias por tu guía y consejo durante todo este proceso como mi directora de tesina, para que esto fuera posible.

A la máxima casa de estudios

Gracias UNAM, gracias amada facultad de Psicología por permitirme vivir esta maravillosa experiencia al lado de increíbles profesores. Donde sea que me encuentre, llevo orgullosa el nombre de mi querida universidad.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANES DE SUCESIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Comportamiento Humano en el trabajo .....	5
1.2 Antecedentes de la gestión de talento en las organizaciones .....	17
1.3 Definición de los planes de sucesión.....	21
1.4 Desarrollo de los planes de sucesión .....	28
1.5 Contexto actual del proceso de sucesión en las organizaciones.....	34
<b>CAPÍTULO 2. PLATAFORMAS CLOUD PARA LA GESTIÓN DE TALENTO</b>	<b>38</b>
2.1 Antecedentes de las plataformas cloud .....	38
2.2 Plataformas Cloud en el mercado.....	41
2.3 La importancia de las plataformas tecnológicas cloud para la gestión de talento humano .....	49
2.4 Los planes de sucesión a través de una plataforma tecnológica.....	58
<b>PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA CLOUD EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA .....</b>	<b>62</b>
Justificación .....	62
Objetivos General .....	63
Objetivos Específicos .....	63
Participantes .....	64
Materiales .....	64
Escenario.....	65

Procedimiento.....	65
<b>ALCANCES Y LIMINTACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
Anexo 1. Carta descriptiva para el taller: Gestión del Planes de Sucesión a través de una plataforma tecnológica cloud. Propuesta para una empresa farmacéutica. ....	80
Anexo 2. Manual del Instructor .....	89
Anexo 3. Libro de trabajo para documentar el proceso de Sucesión SAP Success Factors .....	116
Anexo 4. Lista de asistencia .....	138

## RESUMEN

En el presente trabajo se expone la importancia de la gestión de talento, así como contar con planes de sucesión que promuevan el crecimiento y supervivencia de la organización.

Los planes de sucesión preparan la sustitución de posiciones estratégicas en la organización. Para su desarrollo, es fundamental la planeación, que permita a la empresa estar preparada para cualquier contingencia.

La tendencia global de gestión de talento a través de las plataformas cloud, ha traído grandes beneficios a las organizaciones. La propuesta del presente trabajo es optimizar el proceso de sucesión a través de la tecnología, así como su adecuada adopción en la organización para disminuir la resistencia al cambio. Permitiendo al profesional de Recursos Humanos, descubrir talento interno y enfocarse en las estrategias para desarrollarlo.

**Palabras clave:** Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento, Planes de Sucesión, Cambio Organizacional, Plataformas Tecnológicas Cloud.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo siempre ha formado parte de la evolución del hombre, y con ello, la evolución de la gestión de los Recursos Humanos hoy conocida como Gestión de Talento, la cual promueve la productividad de la organización a través de cuidar a las personas (Chiavenato, 2009).

Hasta hace algunos años, el proceso de sucesión no tenía una participación activa dentro de la organización, es decir, éstas se enfocaban en cubrir la posición vacante y seleccionaban al colaborador que tenía muchos años en la empresa, esto se traducía como mayor experiencia pero no necesariamente significaba que cubría de mejor manera el perfil requerido.

Esas prácticas utilizadas anteriormente, y que funcionaron para algunas organizaciones, hoy son básicamente obsoletas. Actualmente las organizaciones demandan personal más capacitado, con más competencias y conocimientos en un corto tiempo, por lo que permanecer muchos años en una organización sin tener movimientos, dejó de ser de utilidad para el crecimiento personal y organizacional.

Estamos viviendo en una época basada en el intercambio de información en tiempo real, donde no hay espacios de tiempo de espera; ésta era se conoce como virtual o tecnológica la cual tuvo sus inicios la última década del siglo pasado, gracias al uso del internet y las aplicaciones tecnológicas cloud (Louffat, 2014).

Las organizaciones siempre están expuestas al movimiento en su estructura, ya sea por crecimiento u otros factores como la rotación de personal. Es por ello, que las organizaciones deben estar siempre preparadas para cubrir una posición que quedó desprotegida de manera inesperada. Es aquí, donde los planes de sucesión se vuelven un proceso clave en las organizaciones.

Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Bagner, 2009). Pero también implica un proceso ordenado de planificación, ya que esto permitirá a la organización estar preparado para cualquier contingencia. El dominio y evaluación de competencias es sumamente importante en la planificación de sucesión, porque establecerá las características y conocimientos necesarios para ocupar la posición vacante.

Pese que los planes de sucesión son parte fundamental del crecimiento y supervivencia de las organizaciones, hoy en día, gran parte de las pequeñas y medianas empresas en México, fracasan antes de cumplir los 5 años de vida (Forbes México, 2013).

Otro estudio realizado por Banamex sobre empresas longevas en México, indica que sólo el 20% tiene de manera formal un plan de sucesión (citado en el artículo Plan de sucesión <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-plan-sucesion.pdf>).

Al parecer, todavía algunas organizaciones creen que el proceso de sucesión se refiere únicamente a la sustitución del CEO (Chief Executive Officer) o Director Ejecutivo, de una empresa familiar. Dejando de lado todas aquellas posiciones estratégicas para el desarrollo de la organización.

La era del conocimiento trajo consigo el uso de internet para facilitar todo tipo de transacciones empresariales, acortando los tiempos de respuesta y permitiendo una comunicación más activa y en tiempo real. A partir del internet, se crea el concepto de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que provee los recursos necesarios para manipular la información.

En los años 80's, la llegada del correo electrónico trajo consigo las primeras manifestaciones de almacenamiento en la nube, y recibió el término de Cloud Computing o Computación en la nube. Otras compañías como Sales Force, Amazon y Google también fueron pioneros en el almacenamiento de

información en la nube, como servicio que se ofrecía a otras organizaciones. El uso del internet como almacenamiento de información, ha sido cada vez más utilizado para las actividades cotidianas a las que se puede tener acceso desde un dispositivo móvil (Adaptix networks, 2016).

El presente trabajo está organizado en 2 capítulos y una propuesta de implementación. En el capítulo 1 se abordan los elementos del comportamiento humano en las organizaciones, así como los antecedentes de los planes de sucesión, su definición y desarrollo. El contexto actual de los planes de sucesión en donde se revisa lo que hoy en día están haciendo las organizaciones por el talento humano.

El capítulo 2 aborda las plataformas tecnológicas cloud para la gestión de talento, desde sus antecedentes, las diferentes plataformas existen; así como su aplicación en la gestión de talento y más específicamente en el proceso de sucesión.

En la propuesta de implementación se revisarán los conceptos y elementos que permitirán optimizar el proceso de sucesión a través de la utilización de una plataforma tecnológica cloud, y se revisarán los elementos del cambio organizacional y de la resistencia al cambio. Brindando las herramientas necesarias para que la adopción de la plataforma sea exitosa y no caiga en desuso.

## **CAPÍTULO 1. PLANES DE SUCESIÓN**

### **1.1 Comportamiento Humano en el trabajo**

Las organizaciones de hoy en día no sólo buscan un beneficio en la producción o en sus procesos, también desean generar acciones para desarrollar el valioso talento humano, del cual depende la permanencia y éxito de las mismas con ayuda de la tecnología (Ascary, Berrún, Peña y Treviño, 2015).

Sin embargo, se han experimentado cambios significativos para poder llegar a esta conclusión. Durante la primera guerra mundial se identificaron factores relacionados con el estado de ánimo de los soldados. Para la segunda guerra mundial, el proceso de reclutamiento se consideró muy importante y fue realizado con mayor eficiencia, basados en el análisis de puestos, la utilización de pruebas y el efecto del estrés que tenía sobre las personas que participaban en el proceso (Acary et al., 2015).

### **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es objeto de estudio de diversas disciplinas con las que guarda una estrecha relación. Una de ellas es la Psicología, la cual busca medir, modificar y explicar el comportamiento humano en las organizaciones, tales como fatiga, motivación, liderazgo, factores de riesgo, calidad de vida, entre otros. La antropología se enfoca en el estudio de factores culturales y medioambientales. Por otra parte, las ciencias políticas estudia el comportamiento las personas y grupos en un ambiente político (Acary et al., 2015).

De acuerdo con Newstrom (2011), el comportamiento organizacional es el estudio sistemático y aplicación del conocimiento sobre la manera en que un grupo o un individuo, actúa en las organizaciones.

El comportamiento organizacional tiene cuatro metas: la primera es *describir* la manera en que la gente se comporta en diversas situaciones. La segunda meta es *entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. La tercera es *predecir* el comportamiento de los empleados. La cuarta es *controlar* y desarrollar algunas actividades humanas en el trabajo (Newstrom, 2011).

Por otra parte hay un conjunto de fuerzas que afecta la naturaleza de las organizaciones y pueden clasificarse en 4 áreas: gente, estructura, tecnología y ambiente y se ve reflejado en el comportamiento organizacional. Gente: es el sistema interno de la organización, consiste en individuos y grupos, los cuales aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas hacia su empleo. Estructura: la estructura organizacional define la relación formal entre las personas que son parte de la organización. Tecnología: la tecnología proporciona a los colaboradores las herramientas para desempeñar su trabajo más rápido y con mejores resultados. Ambiente: los ambientes son internos o externos y todas las organizaciones funcionan en su interior; los cambios en el ambiente crean demandas de cambio en la organización (Newstrom, 2011).

El comportamiento organizacional de las personas está relacionado con las actitudes, éstas indican el gusto o disgusto hacia algo o alguien y que pueden impactar de forma favorable o desfavorable el logro de las metas en una organización. La gestión de actitudes constructivas permite hacerle frente a las dificultades de manera más objetiva y flexible (Acary et al., 2015).

Los componentes esenciales de la actitud son la satisfacción laboral y el compromiso o engagement. La satisfacción laboral es definida en su mayoría como el conjunto de actitudes que una persona tiene hacia su trabajo; donde los juicios hipotéticos apuntan a que si las personas están satisfechas con su puesto, tienden a desarrollar actitudes más positivas. Los puestos asociados a actitudes positivas suelen ser aquellos en donde el colaborador tiene la oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades, en contraste con aquellos que son monótonos y aburridos (Acary et al., 2015).

El compromiso o engagement puede abordarse desde dos perspectivas, como un estado de bienestar en donde el colaborador tiene altos niveles de satisfacción en el trabajo que desempeña, y como un proceso en que se desarrolla un vínculo entre el trabajador y la organización, generando emociones positivas a partir de las actividades que realiza el colaborador. Una organización saludable está formada por gente comprometida, que se siente feliz con las actividades que desempeña, y que brindará productos y servicios de excelencia (Acary et al., 2015).

Sin embargo, la satisfacción laboral no sólo depende de la organización para proveer todas las condiciones necesarias; la evidencia demuestra que la mala relación entre trabajo y vida familiar está asociado con estrés y problemas de salud (Arnold y Randall, 2012).

La falta de satisfacción laboral puede reflejarse como malas actitudes hacia el trabajo, lo que puede resultar como un factor de riesgo en el trabajo.

### **Factores de riesgo en el trabajo**

Desde un enfoque psicológico, Elton Mayo fue uno de los principales exponente de la teoría de las relaciones humanas. Su principal interés de estudio fue analizar los efectos psicológicos que pueden producir las condiciones físicas del trabajo en los empleados y su relación con la productividad. Otras de sus aportaciones fueron: la importancia del reconocimiento y la comunicación entre jefes y colaboradores; la productividad no se relaciona solamente con incentivos y relaciones de trabajo; el jefe debe tener sentido de equidad y solidaridad para lograr un mejor desempeño del empleado en el trabajo y aplicar la ciencia de la conducta en las organizaciones (Acary et al., 2015).

En los últimos años es frecuente asociar los factores de riesgo casi exclusivamente a los de origen psicosocial, no obstante es importante destacar la existencia de otros factores de riesgo capaces de alterar el funcionamiento

psicológico y, como consecuencia, la salud de las personas. Los riesgos de trabajo están en continua evolución a consecuencia de los avances científicos y tecnológicos que incorporan nuevos compuestos y técnicas en los procesos de producción e innovación administrativa en las organizaciones (Uribe, 2016).

La Organización Mundial de la Salud (2002, citado en Uribe 2016) considera como factor de riesgo todo rasgo, característica o exposición de una persona que aumente la probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión.

Por su parte la Ley Federal del Trabajo (2012, citado en Uribe 2016) define los riesgos de trabajo como accidente y enfermedades a que se exponen los trabajadores en el desempeño de su trabajo.

Uribe (2016) define los factores de riesgo psicológico por el trabajo, a los elementos del ambiente laboral o relacionados con él, que pueden afectar la integridad de la dimensión psicológica de las personas con consecuencias en su salud, calidad de vida laboral y extra-laboral.

El ser humano como ente integral, reúne diferentes componentes biológicos, psicofísicos y socioculturales para relacionarse con su medio ambiente. Es por esta razón que se revisarán de manera independiente las áreas sobre las que tienen impacto los factores de riesgo (Uribe, 2016).

Área neuropsicológica y psicofisiológica: Se enfoca en las bases neurofisiológicas de la conducta humana, de la participación de Sistema Nervioso Central y Periférico en funciones simples y complejas, así como en procesos intelectuales que podrían verse afectados por daño o lesiones cerebrales derivado del trabajo.

Área cognoscitiva: Basada en la percepción de señales para codificar información fundamental en el proceso de memoria y aprendizaje. Es esencial para cualquier actividad humana como el desempeño laboral.

Área afectiva o emocional: Se refiere a los sentimientos que experimenta la persona e influencia su comportamiento. Las emociones forman parte importante de la subjetividad del individuo, son capaces de generar sentimientos adecuados para actuar eficientemente a un obstáculo aunque también existen emociones disfuncionales que impiden una respuesta adecuada ante situaciones adversas.

Área conductual: Considerada como toda la actividad observable y no observable que realiza un organismo.

El comportamiento organizacional está influenciado de igual forma por el uso de la tecnología. La manera en que afecta el trabajo, el bienestar, el desempeño individual y organizacional, depende no solo de su avance sino también de los objetivos de quién la introduce, los métodos utilizados para su acercamiento y su adaptación al sistema social existente en el lugar de trabajo (Arnold y Randall, 2012).

La utilización de las TIC permite a las personas trabajar desde varias ubicaciones, y trae consigo algunos beneficios para los empleados y las organizaciones. Algunos de estos beneficios son la reducción de costos y el aumento de la productividad para las organizaciones. Los colaboradores pueden organizar sus actividades laborales y personales, lo que les brinda una mayor autonomía. Sin embargo, también existen algunos riesgos al utilizar esta opción, donde la supervisión es menor, no tiene interacción con otras personas, además de la falta de organización para realizar las actividades personales sin descuidar las laborales (Arnold y Randall, 2012).

La utilización de las TIC también trae consigo la diversidad en las organizaciones, permitiendo que personas que se encuentran en otras ciudades e incluso países, formen parte del equipo de trabajo sin estar de manera presencial (Arnold y Randall, 2012).

Esto último requiere poner atención a la diversidad étnica y de género, y cómo es percibida por las demás personas de la organización; en general, la gente se siente más atraída hacia persona que sean similares de quienes son distintas (Arnold y Randall, 2012).

Con base en lo anterior, existe algo llamado colaboración dispersa, la cual permite que las personas de un mismo equipo se encuentren en diferente ubicación física e incluso zona horaria, usando como principal herramienta las tecnologías de información. Al tener esta forma de trabajo, es fundamental contar con una adecuada planeación que ayude a cuidar y desarrollar a las personas, el recurso más importante de la organización. La preparación de dicha estrategia implica definir qué es lo que hará cada colaborador y cómo lo hará para que esta modalidad de trabajo sea exitosa (Arnold y Randall, 2012).

La definición de las tareas a realizar de un equipo disperso, puede depender de la relación o dependencia que se tenga con el trabajo de otros colaboradores para completar las tareas propias. Un estudio realizado por Hertel (2004, citado en Arnold y Randall, 2012) mostró que la interdependencia tenía buenos resultados en un equipo de trabajo disperso cuando éste era nuevo, perdiendo su efectividad con el paso del tiempo; lo cual sugiere que la interdependencia debe reducirse al construirse relaciones sólidas entre los miembros del equipo.

Los equipos dispersos pueden traer consigo la diversidad cultural debido a la flexibilidad para trabajar desde variadas ubicaciones. Es importante tomar en cuenta las características de la diversidad, de no manejarlas adecuadamente, pueden crear líneas divisorias en el equipo por el choque cultural. De tal manera que seleccionar a colaboradores dispersos no debe enfocarse únicamente en la ventaja tecnológica sino también en las habilidades de comunicación y trabajo dentro de un ambiente multidisciplinario y multicultural (Arnold y Randall, 2012).

Cuando se habla de trabajo a distancia y equipos multiculturales, es un tema que le compete también al cambio organizacional, ya que estas nuevas formas

de trabajo pueden representar un conflicto para algunos colaboradores. Por ello es necesario desarrollar estrategias que ayuden a los trabajadores a tomar positivamente el cambio y enriquecerlo.

Las organizaciones están en constante cambio, hoy en día, con los avances tecnológicos y las nuevas tendencias que exigen mayor productividad y ahorro de costos, se coloca una mayor carga a los profesionales en el comportamiento humano para demostrar su valor dentro de la organización (Arnold y Randall, 2012).

Estos cambios acelerados pueden provocar consecuencias importantes dentro de la organización y verse afectados los resultados de la misma. Donaldson-Feilder (citado en Arnold y Randall, 2012) indica que existen 3 razones por las que se debe fortalecer el bienestar en la empresa durante alguna crisis económica y que atañen a los profesionales del comportamiento humano:

1. Ante la necesidad de aumentar el desempeño y reducir los costos, las organizaciones deben prestar atención a la motivación, reducir la rotación de personal y fortalecer el trabajo en equipo.
2. La falta de comunicación sobre los cambios de la organización pueden provocar incertidumbre entre los colaboradores, sentimientos negativos que impactarán su desempeño.
3. Al llegar la recuperación, la organización deberá contar con todos los elementos para hacer frente a las nuevas demandas de la organización.

La siguiente tabla indica algunos de los cambios en el mundo del trabajo y sus implicaciones o áreas de estudio para los profesionales del comportamiento humano (Arnold y Randall, 2012):

Tabla 1. Cambios en las organizaciones en implicaciones en para la psicología organizacional.

Cambios en el mundo del trabajo	Implicaciones para el profesional del comportamiento humano
Población laboral de mayor edad	Aprendizaje, desempeño, satisfacción y compromiso en la gente de edad mayor.
Participación creciente en el mercado de grupos en desventaja como minorías étnicas y personas con discapacidad.	Procesos de selección más justos, diversidad en el desempeño organizacional, relaciones intergrupales en el trabajo.
Incremento en la carga laboral	Estrés y presión, agotamiento y salud mental; efectos de la carga laboral excesiva.
Aumento de personas que trabajan a distancia a través de las Tecnologías de Información y Comunicación ( TIC)	Selección de personal adecuado para el trabajo en casa, supervisión y liderazgo para personas que no se encuentran físicamente en la organización, comunicación eficiente y trabajo en equipo.
Empresas de tamaño reducido con pocos niveles jerárquicos.	Menos rutas de carrera, incertidumbre y resistencia al cambio
Incremento de la ocupación de puestos ejecutivos por mujeres.	Estereotipos de género, éxito profesional femenino.
Crecimiento internacional de empresas y mercados	Trabajo en el extranjero, influencia intercultural e interpersonal.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), el cambio es toda acción que implica realizar cualquier actividad de manera diferente.

El cambio es una característica siempre presente en las organizaciones, regido por las exigencias del mercado global y del cual dependen para su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con Reeves (2008, citado en Ascary et al. 2015), el cambio organizacional es la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las diversas transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo a través del aprendizaje que se traduce como un nuevo comportamiento organizacional.

## **Modificación conductual**

Las recompensas son un elemento importante de la modificación conductual y su teoría y práctica se han utilizado hace décadas. La esencia de la modificación conductual se enfoca en comportamientos críticos que son importantes para el desempeño satisfactorio en el trabajo, además de la aplicación de los principios de reforzamiento para los patrones de conducta deseados (Arnold y Randall, 2012).

Luthans y Kreitner (1995, citado en Arnold y Randall, 2012), el primer paso es poder identificar el comportamiento deseado para después especificar los comportamientos críticos que deben cambiar y cómo cambiarlos. La observación sistemática, grupos de enfoque o la discusión con las personas que ocupan posiciones estratégicas, puede ayudar a definirlo.

El segundo componente de la modificación conductual implica tener una línea base de la frecuencia de los comportamientos críticos a partir de registros que pueda tener la organización. El tercer paso requiere un análisis funcional que identifica: los estímulos que activan el comportamiento, los efectos que tiene la recompensa y el castigo que mantienen el comportamiento. Una vez realizado el análisis, se debe diseñar una estrategia para modificar los comportamientos no deseables y fortaleciendo aquellos que se desean conservar (Arnold y Randall, 2012).

Pareciera que el cambio organizacional fluye de manera natural, lo cierto es que cuando no se ha desarrollado una estrategia adecuada para hacer la transición hacia dentro de la empresa, ésta se encontrará con resistencias por parte de los colaboradores y el resultado podría ser desastroso.

## **Resistencia al cambio**

Spenser (2011, citado en Ascary 2015) indica que entre las causas que provocan la resistencia al cambio están las siguientes:

- Inercia: se refiere al deseo innato por mantener las cosas como se encuentran en ese momento.
- Incertidumbre: se prefiere evitar este estado permaneciendo cerca de lo certero.
- Miedo a ser obsoleto: temor a que la nueva forma de trabajo sea muy distinta y no al cambiar, no tenga nada que aportar a la organización.
- Problemas personales: algunas veces son usados como fuente de resistencia.
- Desconocimiento: cuando el cambio no es transmitido de manera adecuada y hay desconocimiento del mismo, se rechaza.
- Miedo a la crítica: cuando los colaboradores se perciben como observados y susceptibles a crítica, pueden poner resistencia.
- Cambio abrupto: cuando el cambio no es introducido poco a poco y con toda la información necesaria, la respuesta natural es el rechazo.

La resistencia al cambio puede ser positiva cuando se genera una discusión o debate. Estas repuestas son mejor que la apatía o la indiferencia y son signos de que los colaboradores están comprometidos con el proceso Robbins y Judge (2013).

Robbins y Judge (2013) proponen 8 tácticas para ayudar a combatir la resistencia al cambio dentro de las organizaciones:

Educación y comunicación: Comunicar los elementos que conforman el cambio ayuda a reducir los efectos de la mala información a causa de una comunicación deficiente. La comunicación por su parte, ayuda a vender la necesidad de un cambio.

Participación: Si los colaboradores de una organización participan en las decisiones del cambio, es difícil que se resistan a éste y por el contrario, muestren mayor compromiso.

Crear apoyo y compromiso: Animar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso con la empresa, permitirá que se comprometan emocionalmente con el cambio y dejar de aferrarse a la situación actual.

Desarrollo de relaciones positivas: Si los jefes promueven el desarrollo de relaciones positivas, los colaboradores generan más confianza en las decisiones tomadas por el jefe y muestran menor resistencia al cambio.

Implementar los cambios con justicia: Para evitar la resistencia al cambio es necesario que los colaboradores comprendan la razón del cambio y lo perciban como justo.

Manipulación y cooptación: La manipulación distorsiona los hechos para que parezca más atractivo y los colaboradores acepten el cambio. Por otra parte la cooptación combina la manipulación y la participación comprando a los líderes de grupo que pueden generar resistencia, dándoles un papel clave para obtener su respaldo.

Seleccionar personas que aceptan el cambio: Las investigaciones sugieren que la adaptación fácil al cambio tiene que ver con la personalidad; hay personas con una actitud más positiva hacia el cambio que otras.

Coerción: Es la aplicación de amenazas o la fuerza sobre las personas que presentan resistencia al cambio.

### **La flexibilidad y su relevancia contra la resistencia al cambio**

La flexibilidad en las organizaciones permite que el cambio tenga menos resistencia, pero tener flexibilidad implica involucrar la apertura, el estado de

ánimo y la tolerancia entre otros aspectos. Un estudio realizado por la consultora Improven (2013, citado en Ascary et al., 2015) sobre los factores de éxito en las organizaciones flexibles, reportó que las empresas con mayor agilidad al responder tienen las siguientes características:

- Están alerta de los cambio internos y externos de la organización
- Perciben los retos como oportunidades
- Utilizan sus recursos y habilidades de manera que puedan alcanzar el objetivos

Pero las organizaciones no podrían ser flexibles sin contar con personas flexibles dentro de la misma. El cambio implica para los colaboradores, dejar de realizar ciertas actividades que ya se tenían dominadas para realizar nuevas actividades, lo cual implica nuevos retos, demostrando un comportamiento adaptativo y versátil.

Un estudio realizado por la universidad de Cádiz (2014, citado en Ascary et al. 2015), sobre las características de las personas adaptables, encontraron que los principales comportamientos son los siguientes:

- Mayor facilidad para adaptarse a los cambios
- Respuesta flexibles y rápidas que se adaptan al equipo de trabajo
- Aceptación de los roles que participan como agente de cambio
- Manejo adecuado de tareas múltiples
- Reorganización y establecimiento de prioridades
- Visión flexible ante los acontecimientos mundiales

Otra forma en que las organizaciones pueden combatir la resistencia al cambio es lograr que el crecimiento continuo forme parte de su cultura, convirtiéndose en una organización que aprende. Esta última es aquella que ha desarrollado la capacidad de desarrollarse y cambiar.

## **1.2 Antecedentes de la gestión de talento en las organizaciones**

La administración de Recursos Humanos que se conoce hoy, es el resultado de la evolución a través de la historia, ajustándose a los cambios de su medio ambiente. El trabajo siempre ha formado parte de la actividad del hombre desde sus inicios en donde se asigna la actividad de caza o recolección. Para la edad media, el trabajo era básicamente heredado de padres a hijos y la actividad predominante era la artesanal (Galvis, s.f).

La revolución industrial trajo consigo el uso de máquinas para producir en grandes cantidades, dejando de lado la actividad artesanal. A finales del siglo XIX se crea el “departamento de bienestar”, entre sus funciones se preocupaba por proveer a los trabajadores de vivienda, educación y atención médica; puede considerarse el antecesor directo de lo que conocemos como Recursos Humanos. Gracias al trabajo de varios investigadores, entre ellos Frederick Taylor, sobre el concepto “administración científica” se comprobó que el estudio de las labores traería consigo una mejora en la eficiencia, desplazando poco a poco los “departamentos de bienestar” (Galvis, s.f).

El siglo XX trajo cambios importantes a la estructura de las organizaciones y su administración. Durante este periodo se identifican tres eras organizacionales: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento (Chiavenato, 2009).

### **Era industrial clásica**

Vino después de la Revolución Industrial y se extendió hasta mediados de los años 50's. Se caracterizó por la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados además de la centralización de las decisiones en la jerarquía más alta en la estructura organizacional, así como el establecimiento de reglamentos internos para disciplinar a las personas.

## **Era industrial neoclásica**

Llegó después de la Segunda Guerra Mundial, se caracterizó por el cambio progresivo donde las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regional y de regionales a internacionales, generando competitividad en las empresas. Se adoptó una estructura matricial, descentralizando las decisiones en una sola persona y lograr una mayor productividad.

## **Era del conocimiento**

Inició en la década de los 90's, caracterizada por los cambios constantes e imprevisibles. La tecnología de la información trajo el desarrollo acelerado, manteniendo al mundo comunicado todo el tiempo con información en tiempo real, pasando del sector industrial al sector de servicios.

El conocimiento se vuelve básico para la productividad, dando la enorme responsabilidad a los administradores para que sea bien aplicado y se logre el objetivo. De acuerdo con Chiavenato (2009), en paralelo el área de la administración de los recursos humanos pasó por tres etapas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano que se pueden resumir de la siguiente manera:

## **Relaciones Industriales**

Los departamentos de personal se encargaban de hacer cumplir las exigencias legales y de disciplina del empleo, realizan actividades operativas y burócratas que vienen de la más alta jerarquía. Más adelante añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con otros. A las personas se les considera proveedoras de esfuerzo físico predominando el concepto de mano de obra.

## **Recursos humanos**

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas, se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales.

## **Gestión del talento humano**

Surge el concepto de gestión del talento humano en la era del conocimiento y sustituyen a los departamentos de recursos humanos. La gestión de los recursos humanos se delega a los gerentes de toda la organización. Los equipos de gestión de talento dejan de realizar las tareas operativas y burocráticas y se transfieren a terceros por subcontratación (outsourcing); ocupándose de actividades más estratégicas que ayudaran a la productividad de la organización. Las personas toman un rol activo y ayudan a administrar los demás recursos de la organización. Se les considera a partir de este momento, ahora asociados de la organización que pueden tomar decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente establecidos (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) plantea que los principales procesos de la gestión del talento humano moderno se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección; en el diseño y evaluación del desempeño; en la compensación laboral; en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, planes de desarrollo y planes de sucesión) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización y se describen a continuación:

Admisión de personas, reclutamiento y selección de: la selección de personal es un proceso destinado a buscar, reclutar, evaluar y seleccionar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo

Diseño y evaluación del desempeño: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales.

Desarrollo de personas, división de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para retener al talento en la organización a través de planes de sucesión.

Monitoreo de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Si bien el trabajo siempre ha formado parte de la evolución del hombre, la gestión de las personas también ha evolucionado hasta convertirse en lo que

hoy se conoce con gestión de talento. Este último concepto acompañado de la tecnología brindó a las organizaciones una herramienta poderosa y la comunicación se volvió más efectiva; y la productividad pasó a ser parte fundamental de las organizaciones. Cuidar el talento en las empresas fue entonces, y sigue siendo un factor de éxito.

### **1.3 Definición de los planes de sucesión**

El cambio en la estructura organizacional de las empresas es constante, esto puede ser porque se encuentra en crecimiento o bien por la rotación de personal que obedece a diferentes factores: personales, de despido, mejores oportunidades, etc.

Ante esto, las organizaciones deben estar preparadas en todo momento para cubrir de mejor manera una posición al quedar vacante de manera inesperada, y evitar tener una persona que no cubre las expectativas o bien, no está dando los resultados esperados por la falta de una adecuada transición a la nueva posición. Es aquí donde la definición y ejecución de los planes de sucesión son de suma importancia para las organizaciones.

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, los cuales son evaluados para designar posibles sucesores de otras personas o posiciones y no tienen una fecha cierta para ocupar las nuevas funciones. (Alles, 2009). Lo anterior es complementado con la planificación de plan de desarrollo para cada posible sucesor. Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Baguer, 2009).

De acuerdo con el artículo Planes de sucesión, 2008 (recuperado de [http://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8284/successio\\_cast.pdf](http://factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf)), "los planes de sucesión son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos estratégicos de una

organización.” Para ello es necesario conocer las capacidades y el potencial de los colaboradores que pueden ocupar en un futuro posiciones clave dentro de la organización.

Esto quiere decir que el proceso de sucesión no es un proceso aislado, depende en gran medida de la información completa del colaborador; su información personal, evaluaciones de desempeño, competencias y potencial.

De igual manera, Socorro (2004), define los planes de sucesión como la continuación ordenada y planificada de un individuo en lugar de otro, con iguales características o superiores.

Así mismo Soto (2012), señala que el plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía, debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño, de no ser así, podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa.

A partir de las definiciones anteriores, se puede definir un plan de sucesión como un proceso ordenado para reemplazar una persona por otra, en donde se identifican posiciones estratégicas y se evalúan los posibles sucesores con el fin de encontrar a la persona que desempeñe las funciones del puesto de igual o mejor manera.

El proceso de sucesión en la empresa requiere planeación para que ocurra de manera gradual y no de un día para otro, comprometiendo el resultado del mismo. La manera de realizarse depende de la estructura y circunstancias de cada empresa, sin embargo, todas las organizaciones deben estar preparadas para facilitar el proceso de sucesión.

Algo que es sumamente interesante, es diferenciar entre los planes de carrera y los planes de sucesión, que aunque pueden parecerse, y muy comúnmente

sean confundidos, tiene diferencias importantes que cambian el resultado al ser ejecutados.

### **Diferencia entre Planes de Carrera y Planes de Sucesión**

Es muy común encontrarse en las organizaciones con la idea de que los planes de carrera y planes de sucesión son la misma cosa. Básicamente ambos buscan el desarrollo de los colaboradores pero existen diferencias importantes entre ambos procesos que se describirán a continuación:

#### **Planes de sucesión**

Soria (2013) menciona que el plan de sucesión no considera el crecimiento profesional de los colaboradores basados en años de antigüedad en un puesto o el nivel académico que posee. Los planes de sucesión parten principalmente del modelo de competencias en cada organización que los distingue y hace competitivos con respecto a las otras organizaciones; por lo anterior, un plan de sucesión es intransferible y único en cada empresa.

En un plan de sucesión se pretende cubrir el perfil de mejor manera a partir de las competencias que posee el colaborador, éste se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar si tiene tres meses o tres años en la organización.

No obstante, lo anterior no puede ser entendido como la ausencia de apoyo e interés por parte de la organización en cuanto a la capacitación que reciben los colaboradores, por el contrario, ésta conducta se incrementa en un enfoque de sucesión ante la expectativa de adquirir nuevas competencias o incrementar su nivel de dominio, son los empleados quienes demandan capacitación y esta se ajusta a las competencias esperadas, descritas en un perfil de puesto.

Socorro (2014) destaca que los planes de sucesión suelen ser más exigentes que los planes de carrera, éstos requiere un mayor desarrollo del talento individual que deberá ponerse en práctica y actualizarse constantemente de

acuerdo a las necesidades de su entorno laboral, es decir, promueve en los colaboradores el auto aprendizaje.

A diferencia de los planes de sucesión, los diagramas de remplazo o cuadros de remplazo consideran los candidatos potenciales para puestos estratégicos pero además incluyen el momento exacto en que el empleado ocupará la nueva posición; algo que no pasa con los planes de sucesión, éstos sólo son postulados como posibles sucesores de una posición a la que pueden suceder o no, todo dependerá de los cambios en la estructura organizacional (Castillo, 2012).

Las empresas han asumido un plan de sucesión como la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, en cargos considerados estratégicos, con iguales o superiores características.

Por su parte, Palacio (2013) lo define como el proceso que genera un banco de ocupantes para las posiciones estratégicas. El plan de sucesión analiza el contexto de la organización para identificar las posiciones claves y las personas potenciales para ocuparlas.

Los planes de sucesión suelen ser mucho más exigentes que los planes de carrera porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la puesta en práctica; además de las evaluaciones de desempeño correspondientes que servirán como antecedente tangible, estos planes no sólo requieren el manejo de la información, sino el conocimiento actualizado así como su demostración en el ambiente laboral.

Ahora bien, es normal que surjan dudas en cuanto al mérito del empleado que ha permanecido años en la empresa y merece, por su constancia, ser considerado para un cargo mayor por encima de cualquier otro colaborador de antigüedad inferior.

Para ello Soto (2012), plantea una serie de interrogantes que pueden ayudar a emitir un juicio de valor:

- ¿Qué ha impedido el crecimiento de esa persona en los últimos años?
- ¿Cuánto se ha esforzado por desarrollar sus competencias?
- ¿Cuánto valor ha agregado a la empresa?
- ¿Cuándo se dio cuenta que era un candidato para esa vacante?
- ¿Además de la antigüedad qué otros méritos posee?

Esto quiere decir, que hoy en día es importante no solo cubrir un cierto número de años que, en teoría, genera experiencia; si no desarrollar el talento que demuestre que un colaborador puede aportar sus conocimientos para impulsar el desarrollo de la organización.

En esta línea, Peñalver (2015) define el talento como el resultado de combinar diversos factores: capacidades (conocimiento, experiencia, habilidades, características de personalidad, motivos y valores), el potencial (lo que se puede llegar a hacer) y la motivación (lo que mueve a realizar algo).

Hace la distinción entre dos tipos básicos de talento: talento maduro (directivos o profesionales muy cualificados) y talento junior (gente joven con alto potencial).

Con base en los tipos de talento antes descritos, Peñalver (2015) menciona que hay diferentes programas de desarrollo profesional que pueden emprender las organizaciones:

**Plan de Sucesión.** Este tipo de programas de desarrollo profesional se caracterizan por lo siguiente:

- Están centrados en puestos claves que debieran estar cubiertos satisfactoriamente.

- Su impacto reside en la visión de negocio, rol directivo y competencias gerenciales que pueda mostrar los posibles sucesores. Así como la retención de los profesionales con posible sustitución.
- Suele ser un proceso más individualizado.
- Los posibles sucesores disponen de talento que ha sido evaluado constantemente.
- Podría involucrarse al propio directivo a suceder.
- Los plazos son variables, aunque regularmente la gestión es más a corto plazo y tiene un margen estructurado de tiempo.
- Es necesaria una adecuada transparencia informativa hacia el comité que participa.

Las organizaciones están siempre expuestas al movimiento organizacional, ya sea por crecimiento o por otros factores como la rotación. Es aquí donde los planes de sucesión brindan estabilidad a la organización ante la salida de una persona que ocupa una posición estratégica en la organización.

Los objetivos del plan de sucesión son identificar posiciones clave en la estructura organizacional, Identificar las personas con algún talento especial y tener listos los remplazos necesarios para las posiciones directivas en el momento que sean requeridos.

Los planes de sucesión son altamente flexibles adaptándose a las necesidades del entorno actual de las organizaciones, permitiendo el desarrollo individual de los colaboradores, donde pesa más el talento y las competencias que posee el empleado y no la acumulación de años en una misma posición, los grados académicos, etc. tal como sucede en el plan de carrera.

## **Planes de Carrera**

Soria (2013), describe el plan de carrera como el desarrollo de futuras aptitudes, habilidades y competencias que le permitirán al colaborador alcanzar los requerimientos para un puesto futuro de exigencias mayores que le fue asignado cuidadosamente a partir de la proyección de la posición. Su desarrollo es largo, rígido y lineal.

Palacio (2010) define el plan de carrera el proceso en el cual se determina para los colaboradores un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas.

Éstos planes son una estrategia para retener al personal con alto potencial en las organizaciones, por lo que desarrollarlos resulta atractivo y demuestra su interés por el desarrollo y crecimiento interno, es decir, pueden moverse por la estructura organizacional, aspecto que se identifica desde el proceso de selección de personal, con los resultados de la evaluación de desempeño, y se relaciona con el plan de capacitación y desarrollo de competencias.

Entre los objetivos del plan de carrera se destacan: Fortalecer las estrategias del negocio, retener el personal con talento, motivación de los colaboradores y proteger la gestión del conocimiento.

Según Peñalver (2015), los rasgos de los programas de carrera profesional, en su mayoría, son diferentes:

- Las acciones de capacitación y desarrollo están ligadas a diferentes alternativas de trayectoria profesional.
- Se centra en competencias críticas (gerenciales y otras habilidades) y conocimientos técnicos.
- Suelen tener un carácter más genérico. Se definen regularmente a largo plazo.

- Los criterios de progresión en una carrera profesional se basa regularmente en el esfuerzo y rendimiento: años de experiencia, conocimientos, evaluación de desempeño, etc.
- Es necesario saber gestionar las expectativas debido a que se crea un banco de talento y las oportunidades surgirán en función del desarrollo organizacional.

#### **1.4 Desarrollo de los planes de sucesión**

Desde el enfoque de competencias, el objetivo de la planeación de la sucesión es identificar en los candidatos el mejor desempeño y alto potencial y las competencias necesarias para desempeñar eficientemente cada posición crítica. (Blanco, 2007).

Antes de arrancar cualquier acción es necesario determinar cuáles son los resultados que se desean obtener así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto sólo puede lograrse a través de la planeación, en la cual la organización se fija una meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar a ella. Este proceso puede tener una duración variable dependiendo de cada organización y pueden considerarse diversas cuestiones, como los recursos con los que se cuenta y la madurez de otros procesos (Pérez y Gardey, 2012).

La planeación es esencial para el correcto funcionamiento de cualquier organismo, a través de ella, se prevén las contingencias y posibles cambios a futuro, además se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. La planeación es el proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo será realizado (Rodríguez, 2005).

Ahora bien, el objetivo de la planeación estratégica es dar guía a la organización a partir de las necesidades de la misma y promoverán su

continuidad y permanencia. Es el proceso mediante el cual se determinan los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera en que se lograrán (Wayne y Noe, 2005).

Independientemente de su tamaño, las organizaciones requieren tener asegurada la continuidad del negocio, para lograrlo, requieren del desarrollo de los Planes de Sucesión.

Diseñar un plan de sucesión no necesariamente implica que la persona que actualmente ocupa la posición piensa dejarla en un corto plazo, sino que la organización desea estar preparada para cualquier situación, desde las de tipo trágico como fallecimiento o discapacidad; hasta las más usuales como irse a otra empresa, etc.(Alles, 2009).

Los planes de sucesión pueden ser benéficos para la organización y sus colaboradores ante la presencia de una vacante de forma inesperada, de nueva creación o bien, como se mencionó anteriormente, derivada de otros factores por los que un colaborador deja de trabajar en la empresa, algunos de estos son:

**Rotación de personal:** De acuerdo con Arias (2004), "se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización". Es decir, el movimiento constante de personas en un periodo determinado, evidentemente la excesiva rotación puede ser indicador de alguna problemática. Las causas principales por las que se dan movimientos de personal son denuncias, despidos, transferencias, entre otras.

**Movimientos internos:** En casi todas las organizaciones los empleados tienen la posibilidad de moverse de forma vertical u horizontal en la estructura organizacional. Esto puede significar una promoción que implicaría desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para ocupar una posición más estratégica.

**Promociones y ascensos:** es la oportunidad que tienen los colaboradores de crecer profesionalmente y económicamente. El desarrollo de nuevas

habilidades y conocimientos sumado a un mayor ingreso proporcionará al empleado de mayor confianza que le permitirá desempeñar adecuadamente las nuevas tareas (Heredia, 2004).

Jubilación: el colaborador deja de prestar sus servicios a la organización, esto puede ser porque alcanzó cierto número de años laborando o bien porque llegó a cierta edad en la que, si así lo desea, puede dejar de trabajar (Heredia, 2004).

Este último factor puede ser identificado más fácilmente a partir de la información personal del colaborador, se puede conocer qué personas son elegibles para la jubilación y como consecuencia, un mayor control del momento preciso de dejar la organización y su posible sucesor.

Contar con planes de sucesión ayudará a mitigar estos riesgos, en el momento que la posición se encuentre libre, otro colaborador puede ser visto para ocuparla de forma inmediata, evitando el desequilibrio en la organización.

Perder una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma (Deloitte, 2010).

El diseño y ejecución de un plan de sucesión varía de una organización a otra y deben tomarse en cuenta las necesidades particulares de la misma. Sin embargo, existen ciertos parámetros generales que proponen diversos autores y marcan la pauta para el desarrollo de los mismos.

De acuerdo con Soto (2012), un plan de sucesión debe tener:

- Identificación de competencias y valores de la empresa para poder crear el plan de sucesión.

- Planificar con rapidez el desarrollo para las posiciones estratégicas de la empresa.
- Desarrollo y retención de talentos en la organización.
- Valoración de las necesidades actuales y futuras de la empresa para crear el plan de sucesión ad hoc.

Gabour (2007) propone lo siguiente:

- Evaluar la organización.
- Determinar las posiciones clave.
- Identificar las competencias para puestos clave.
- Identificar y evaluar a los candidatos.
- Crear planes de desarrollo.
- Medir, monitorear, reportar y revisar

Por parte de las competencias, lo habitual es definir las a partir de su aplicación general en toda la organización y por las competencias específicas según nivel, puesto, área, etc. Su definición y el grado de dominio requerido en cada posición deberán venir directamente de los planes estratégicos de la organización. (Rábago, 2010).

Sagi-Vela (2004) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada tarea o aportación profesional, aseguran su buena ejecución.

Las características básicas de las competencias según Fernández (2005):

- Son independientes de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares, éstas son aquellas que permiten el trabajo operativo, es decir, desarrollan estrategias, contribuyen a la concentración de los objetivos y reflejan la capacidad real de la organización.
- Son propias de cada organización. No existen competencias estándar que puedan aplicarse de forma universal. Las competencias corporativas

exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno.

- Son parte de los empleados que las portan en el desempeño y sus funciones y tareas diarias.
- Son modificables y pueden evolucionar, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

Las competencias se encuentran estrechamente relacionadas a las actividades profesionales, y más específicamente a las que forman parte de una posición. Por lo tanto, el concepto de competencia está asociado al análisis de las actividades profesionales y a las habilidades y conocimiento necesario para cumplir perfectamente las tareas requeridas; toda esta información está contenida en un perfil de puesto.

Un Perfil de Puesto es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización como nivel académico, experiencia, funciones del puesto, conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas (Carrasco, 2009).

Además es indispensable para determinar aquellas personas con el potencial necesario para ser consideradas dentro del proceso de sucesión, contar con una evaluación de desempeño por competencias y el análisis de brechas. Los resultados son comparados con el perfil profesional ideal y permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas para llegar al nivel de competencia requerido, es decir establecer un plan de desarrollo cuya función es eliminar las brechas.

El plan de desarrollo antes descrito, permitirá cerrar la diferencia existente entre el perfil de puesto ideal y el que tiene el trabajador que ocupa la posición actualmente; esta comparación también puede realizarse cuando el colaborador haya cerrado dichas brechas, es decir, compararse con un puesto de mayores responsabilidades con el objetivo de desarrollar las habilidades necesarias de

esa posición de mayor jerarquía y participar, de ser posible en un plan de sucesión.

Esta acción de anticipación puede dar una gran ventaja cuando se realiza la búsqueda de un sucesor, minimizando tiempo de preparación del posible sucesor.

Además, Soto (2012) recomienda hacer un manual de políticas y procedimientos a seguir para el desarrollo de un plan de sucesión. Éste ayudará a crecer exitosamente la empresa, evitando que los empleados abandonen la organización por inseguridad e incertidumbre.

SAP SuccessFactors (2014) considera también importante construir un plan de sucesión de forma efectiva, donde deben plantearse las siguientes preguntas que ayudarán a comprender mejor las posibles responsabilidades en su proceso actual y la importancia de invertir en la planificación de sucesión:

- ¿Cuál es la edad promedio de sus colaboradores?
- ¿Qué porcentaje de su plantilla se retirará dentro de los próximos cinco años?
- ¿Cuál es su proceso actual para identificar a los colaboradores con un alto potencial para asumir el liderazgo?
- ¿Cómo identifica a los candidatos internos que pueden estar listos para ocupar posiciones estratégicas hoy?
- ¿Cómo se asegura que está entrenando a los individuos adecuados para los roles de liderazgo?
- ¿Qué sucede si un colaborador clave se marcha inesperadamente?

Mediante estas acciones se asegura la posibilidad de identificar al alto potencial para las posiciones clave, las alternativas de desarrollo profesional, así como la continuidad de la organización.

En resumen, para el diseño de los planes de sucesión deben tomarse en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa. A partir de lo anterior, se determina qué es lo que se necesita de un colaborador para ocupar en el futuro cierta posición; competencias y nivel de dominio de las mismas.

Una vez identificados los colaboradores que pueden ocupar la posición, se debe desarrollar un plan de acción el cual incluya un plan de desarrollo a partir de las brechas encontradas.

La organización debe tener siempre identificadas las posiciones estratégicas y el posible crecimiento de su plantilla de tal manera que pueda preverse cómo se cubrirán todas las vacantes.

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad.

### **1.5 Contexto actual del proceso de sucesión en las organizaciones**

Un alto porcentaje de las empresas medianas y pequeñas en México fracasa antes de cumplir 5 años, en la mayoría de los casos se debe a la falta de un plan de sucesión para las posiciones estratégicas dentro de la organización, así como un plan de negocio innovador. (Forbes México, 2013).

En México se entiende la sucesión como la persona que ocupará el puesto del director de una empresa familiar, en cuyo caso, sólo la familia participa en ese proceso. Pero sea una empresa familiar o no, el proceso de sucesión implica estar preparados para reemplazar cualquier posición estratégica en la organización y para muchas empresas no es una prioridad hoy en día a pesar

de ser un proceso que si está bien ejecutado, garantizará la supervivencia o continuidad del negocio (Forbes México, 2013).

Un Estudio de empresas familiares longevas en México, Banamex (citado en el artículo Plan de sucesión <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-plan-sucesion.pdf>) indica que de las empresas familiares en México sólo el 20% tiene un plan de sucesión de manera formal y sólo el 14% lo tienen por escrito. Y aunque este dato es de empresas familiares, da una idea general de la carencia del proceso de sucesión en la mayoría de las empresas.

A partir de lo anterior, la tendencia actual en las organizaciones es la preocupación por desarrollar y retener el talento, también es cierto que la gran mayoría de las empresas en México aún no logra desarrollar un plan de sucesión que identifique las personas para ocupar las posiciones estratégicas, haciendo crecer la organización (Forbes México, 2013).

En otro estudio, la 3ra Encuesta de CEO en México (citado en el artículo Talento, base del crecimiento, recuperado de <http://www.pwc.mx/actualidades-pwc/talento-base-del-crecimiento>) donde participaron 10 CEO's de empresas mexicanas, indican que su enfoque estratégico gira en torno a dos conceptos: innovación y talento.

Los nuevos mercados están exigiendo la innovación constante, éste se logra con el talento de las personas, y ¿cómo saber qué personas tienen estas competencias? A través de la evaluación de desempeño, y los indicadores que ésta arroje. Por otra parte mencionan la gran problemática con la que se enfrentan actualmente, la escasez de talento en los niveles profesionales y posgrado.

Los resultados de la encuestas muestra que 43% de los CEO a nivel global y 38% de los mexicanos identifican que la escasez de talento ha ocasionado mayores gastos a los presupuestados en el reclutamiento, capacitación y

desarrollo del personal. Además, 24% de los CEO globales y 31% de los mexicanos creen no haber alcanzado las metas de crecimiento de sus organizaciones por esa razón; y poco más de una quinta parte, en ambos casos, han cancelado una o más iniciativas estratégicas por no contar con el talento necesario.

El resultado de las encuestas permiten confirmar que el mayor desafío actual y futuro para los CEO's y sus empresas es el talento. A partir de lo cual se podrían generar estrategias de desarrollo, permitiendo a los colaboradores actuales adquirir nuevas competencias, impactando en beneficio de la organización.

El comportamiento organizacional es objeto de estudio de varias disciplinas, entre ellas la psicología; ésta pretende conocer el comportamiento humano dentro de las organizaciones y su relación con otros fenómenos como los factores de riesgo en el trabajo, el cambio y la resistencia al cambio.

El cambio es una constante en las organizaciones pero su proceso es complejo y requiere de estrategias que ayuden a llevarlo de manera adecuada, reduciendo la incertidumbre en los colaboradores y las resistencias que puedan tener. El cambio en la estructura organizacional es de igual manera constante, por tal motivo, las organizaciones deben estar preparadas para cubrir de mejor manera una posición vacante con la finalidad de garantizar la permanencia del negocio.

El plan de sucesión es la herramienta que permite identificar a las personas con alto desempeño y alto potencial y partir de la evaluación de desempeño, y que pueden ser considerados para sustituir una posición clave y no perjudicar la operación de la organización, seleccionando a la persona mejor preparada de acuerdo a las necesidades de la posición.

Para que un plan de sucesión sea exitoso, es necesario se realice una adecuada planeación, la definición del plan de sucesión dependerá de las necesidades de cada organización.

Hoy en día la tecnología es parte fundamental de las operaciones gestionadas en la organización, de igual manera la gestión del talento humano se ha incorporado al uso de las herramientas tecnológicas para su gestión, lo que ha permitido optimizar el tiempo en que se puede obtener resultados.

## **CAPÍTULO 2. PLATAFORMAS CLOUD PARA LA GESTIÓN DE TALENTO**

### **2.1 Antecedentes de las plataformas cloud**

Las primeras computadoras en el mundo eran máquinas enormes, que podían ocupar una habitación entera, y en las cuales se podía realizar algunas operaciones sencillas, de suma principalmente; más adelante, se pudieron realizar operaciones más complejas como el almacenamiento de información. Surge entonces la necesidad de comunicación entre ellas, lo que se conoce como redes de computadoras y que puede definirse como el conjunto de dispositivos conectados entre sí y que usan un protocolo para comunicarse y compartir información (Blancas, Castro y Rodríguez, 2015).

Las primeras conexiones de redes de computadora se realizaron en 1969 y son sin duda el antecesor de lo que hoy conocemos como internet. Ahora bien, el internet es un conjunto de redes alrededor de la tierra que se comunican a través de protocolos que han ido evolucionando a través del tiempo con las nuevas necesidades (Blancas et al., 2015).

El concepto de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) surge a partir de la existencia del internet y tiene como función proveer los recursos necesarios para manipular la información.

Una definición más amplia es la siguiente: “Las TIC son aquellos medios físicos ‘hardware’, como son: Computadoras, redes y equipos de comunicación e interconexión que se encargan de dar soporte a los sistemas de información; medios lógicos ‘software’ como son: Gestores de almacenamiento, búsqueda, tratamiento de la información (bases de datos) y programas especializados, utilizados para la transmisión, creación y análisis de la información con propósitos prácticos para promover un cambio en el entorno en que se ve inmersa” (Moreno, 2009).

La llegada del cloud computing (computación en la nube) se ha manifestado a través de varias herramientas que hoy utilizamos. Por ejemplo, el primer indicio de almacenamiento llegó con la creación del correo electrónico en los 80's; las redes sociales más antiguas como Hi5 en las cuales se podía almacenar fotos, videos y tener comunicación con otros usuarios de la aplicación. Hoy se siguen usando en una versión actualizada (correo electrónico y redes sociales) pero además se han transportado a los dispositivos móviles como tabletas y teléfonos inteligentes (Blancas et al., 2015).

El concepto de Cloud Computing o cómputo en la nube, que no es más que un conjunto de servidores y redes a través de internet, se le atribuye a John McCarthy, quién también introdujo el término "Inteligencia Artificial" en 1961. Fue el primero en sugerir que la tecnología se convertiría en un servicio que podría venderse en el futuro. Douglas Parkhill exploró las características del cloud computing e introdujo su uso para servicio público, privado, comunitario y gubernamental. Salesforce.com, uno de los pionero de la computación en la nube, introduce el concepto de entrega de aplicaciones empresariales a través de una página web en 1999 (Adaptix networks, 2016).

Amazon Web Services es lanzado en 2004 y en 2006 Google Docs llega e introduce el concepto Cloud Computing para todas las personas. Para 2009 Microsoft lanza Windows Azure y en 2010 surgen los servicios para distintas capas como son: plataforma, infraestructura, aplicación y servidor. Apple lanza en 2011 el servicio iCloud donde sus usuarios pueden almacenar videos, música, documentos, fotografía, aplicaciones, etc. desde cualquiera de sus dispositivos Apple que se encuentren conectados. (Adaptix networks, 2016).

El uso principal de la tecnología informática permite crear un sistema integrado de administración en una misma aplicación. Estas partes tienen diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad, gestión de proyectos, sistemas de información geográfica, inventarios, control de almacén, pedidos, nómina, etc. (Moreno, 2009).

Es decir, las plataformas tecnológicas son el servicio en la nube que tiene como propósito facilitar el procesamiento de datos y modifica el entorno en el que se desenvuelve optimizando los procesos.

Inicialmente todas las plataformas eran “onpremise”, es decir, era necesario comprar e instalar servidores y equipo necesario para montar el sistema, ya que sólo se podía tener acceso a ella en las instalaciones de la empresa. Esta característica limitaba tener la información en todo momento. A partir de lo anterior el “cloud computing” se convierte en la herramienta más importante; reduciendo los costos de instalación y equipo, permite más espacio de almacenamiento en servidores en la nube por una fracción del costo de discos duros físicos, además de tener acceso a la información más allá de las paredes de la empresa (Adaptix networks, 2016).

Revisaremos a continuación las ventajas y desventajas del cloud computing (Prospecnet, 2015):

#### Ventajas

- Reducción de los gastos de informática. Dado que las aplicaciones se ejecutan en la nube, no es necesario tener un equipo costoso para la instalación de las aplicaciones.
- Mejora en el rendimiento de los equipos de cómputo. No es saturada la memoria de los ordenadores con programas pesados.
- Reducción de costo del software.
- Las actualizaciones se realizan de manera automática
- No es necesario hacer respaldos de información, esa se encuentra en la nube siempre disponible.
- Facilita la colaboración entre equipos de trabajo.
- Flexibilidad para acceder a la plataforma o aplicación desde cualquier dispositivo móvil.
- Disponible 24 horas al día, 7 días a la semana los 365 días del año.

## Desventajas

- Se requiere contar con conexión a internet para su uso.
- La aplicación no funciona bien con una conexión de baja velocidad.
- Algunas veces la velocidad de navegación en la aplicación puede ser lenta.
- Los datos almacenados pueden no estar seguros. Todo depende de las características que brinde el proveedor.
- Siempre existirá la posibilidad de que los datos almacenados en la nube puedan perderse.
- Cuando se realizan actualizaciones al sistema, el acceso a la aplicación puede estar fuera de servicio por un lapso de horas.

A medida que se incrementan las operaciones que se realizan en línea, se puede observar que internet se ha convertido en una extensión de las computadoras. Una gran parte de la vida de las personas ahora se encuentra en la nube, en la que no sólo sus datos sino también los software que utilizan se encuentran, teniendo acceso a ellos a través de ordenadores y también otros dispositivos como teléfonos inteligentes, consolas de juegos, tabletas y automóviles (McFedries, 2008).

Lo que significa que se hizo el cambio de un modelo de inversión para la adquisición de hardware, software y servicios de mantenimiento; a un modelo en donde sólo se contrata el servicio, sin necesidad de tener la inversión de infraestructura en sitio.

## **2.2 Plataformas Cloud en el mercado**

Existen muchos tipos de plataformas y aplicaciones cloud en el mercado que cubren diferentes necesidades, y básicamente todas permiten recolectar, procesar y analizar información. Con base en las necesidades que tiene cada organización; el servicio de cloud computing se divide en 3 categorías (Santos, 2015).

## **Software como Servicio (SaaS) o Software as a Service**

El SaaS es un software que se ejecuta a través de internet sin necesidad de ser descargado. El software es almacenado en un servidor remoto que es administrado por el proveedor del servicio.

Anteriormente las empresas compraban software y todo el equipo necesario para su instalación, éste debía ajustarse a las necesidades del cliente a través del desarrollo desde cero; el problema venía después de su complicada instalación, cuando era necesaria una actualización o se volvía obsoleto. Lo que hacen las aplicaciones SaaS es encargarse de la administración, seguridad y actualización mientras el cliente se quita esa responsabilidad y sólo usa y gestiona su talento a través de la aplicación.

De acuerdo con Santos (2015), este modelo tiene dos ventajas principales, reducción de costos y valor estratégico. Deja de ser necesario comprar equipo costoso e invertir en la implementación larga y costosa, que además, tampoco genera costos de actualización. El valor estratégico permite a los gerentes identificar fácilmente el talento no sólo en su equipo de trabajo sino en toda la organización, es decir permite que todos los colaboradores estén alineados a la estrategia de la corporativa. Otro beneficio importante es que el software ya tiene configuración estándar, lo que brinda un importante ahorro de tiempo en la configuración del mismo, en donde sólo se realizan ajustes que se adecúen a las necesidades del cliente.

## **Infraestructura como Servicio (IaaS) o Infrastructure as a Service**

La IaaS funciona casi como el SaaS, la diferencia está en que no vende el software o las licencias sino renta sus servidores para que otras empresas lo utilicen como quieran, regularmente para almacenamiento y capacidades de red.

La gran ventaja de este modelo es que no es necesario comprar servidores ni preocuparse por el mantenimiento de los mismos y la seguridad de la información, ya que esto queda en las manos del proveedor del servicio.

### **Plataforma como Servicio (PaaS) o Platform as a Service**

Este modelo toma los dos anteriores para formar la plataforma, es decir, el software y la infraestructura permiten crear una plataforma que puede ser usada para crear soluciones que aporten al desarrollo de la organización y con la tecnología más reciente proporcionada por el proveedor de servicio.

Siempre que se haga referencia a un SaaS se entiende como un servicio de la aplicación en internet, por ejemplo correo electrónico, Dropbox, google drive entre otros; en donde el software se encuentra en la red del proveedor y se almacena la información de cada usuario, y éste puede tener acceso desde cualquier dispositivo móvil conectado a internet (Microsoft Azura, 2017).

Los ejemplos anteriores son servicios gratuitos al que se puede tener acceso sin necesidad de pagar una cuota, pero también existen aplicaciones por la cuales se debe pagar; son regularmente utilizadas por empresas, y cuentan con aplicaciones que mejoran la gestión de los procesos de las mismas. Estas aplicaciones son conocidas como Human Resource Management Systems (HRMS) o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (SAP Success Factors, 2014).

Ahora bien, las herramientas en la nube para gestión de Recursos Humanos cobran mayor importancia cada día, dejando atrás la idea que sólo servían para gestionar la nómina y otras actividades financieras. La gestión de equipos de trabajo, evaluación de desempeño, elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado, son algunas de las funciones con las que cuentan hoy en día estas plataformas.

Actualmente existen muchos sistemas de gestión para recursos humanos y suelen ser sistemas más o menos robustos a partir de la funcionalidad que ofrecen, es decir, algunos únicamente sirven para llevar la nómina, sólo para la capacitación en línea o e-learning, otros sólo para inventarios, otros más sólo para reclutamiento y selección de personal, etc. Por lo que a continuación se describirán tres de los sistemas más completos en el mercado, que engloban todos los procesos para la gestión de talento, y cuentan con más años de experiencia en el mercado.

### **SAP Success Factors (SAP SSFF)**

SAP Success Factors es uno de los proveedores de software HCM (Human Capital Management) o Gestión de Capital Humano más importantes actualmente, ofrece soluciones completas y flexibles que se adaptan a las necesidades de cualquier organización.

SAP (Systems, Applications, Products in data processing) fue creada en 1972 en Alemania, buscando innovar con el uso de la tecnología en las organizaciones, transformando el mundo de las tecnologías de información. Después de 3 años de Desarrollo, en 1986 SAP lanza un software para la gestión de Recursos Humanos que se sumaron al portafolio de soluciones con las que ya contaban como contabilidad financiera, inventarios, facturas y ventas. SAP comenzó a expandir su cartera de clientes no sólo en toda Alemania sino Europa y más adelante, el mundo entero. A finales de 2011 SAP adquiere la empresa Success Factor, quién en ese entonces era también líder en las soluciones en la nube como SaaS. En 2015 agrega la funcionalidad para dispositivos móviles y sus sistemas operativos, Android e iOS (SAP: A 44-year history of success. Recuperado de <https://www.sap.com/corporate/en/company/history.2011-present.html>).

SAP Success Factors cuenta con una solución muy completa para la administración del talento, análisis y planeación de la fuerza laboral, mejorando

la perspectiva ejecutiva y la toma de decisiones. SAP Success Factors ayuda a que las organizaciones tengan la gente adecuada con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar de mejor manera las actividades más significativas para el negocio (Deloitte, 2016).

La plataforma de Success Factors incluye:

- Gestión de Objetivos y Desempeño
- Compensación
- Planes de Sucesión
- Reclutamiento
- Aprendizaje
- Central de Empleados
- Jam (herramienta social de colaboración)
- Análisis y Reportes de la Fuerza Laboral
- Planeación de la Fuerza laboral
- Mobile (aplicación para dispositivos móviles)

Pero estos no son procesos aislados, es decir, se encuentran relacionados entre sí compartiendo información entre ellos. Por ejemplo, la evaluación de desempeño es indispensable para un adecuado proceso de sucesión, el cual manda la calificación de la evaluación a la matriz de Desempeño-Potencial e identificar en qué cuadrante se ubica cada colaborador. A continuación se muestra esta interrelación entre módulos según el modelo propuesto por SAP Success Factors (2015) (ver figura 1).

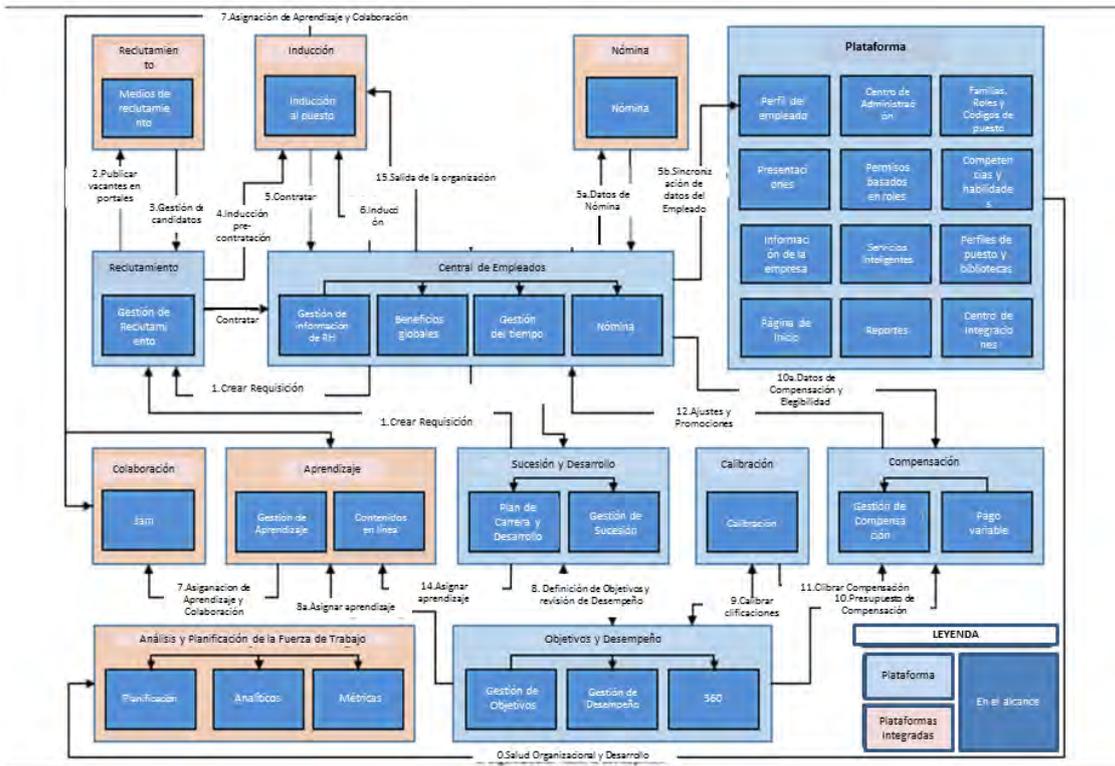


Figura 1. Modelo de integración de procesos desde la contratación.

Los beneficios que brinda el sistema de SAP Success Factors (2017) son:

- La plataforma es muy intuitiva, fácil de gestionar para usuarios finales y administradores
- Mejor cumplimiento global y apoyo a todos los procesos
- Respuesta ágil y eficiente por parte de Recursos Humanos
- Mejora la preparación de los colaboradores para afrontar los retos presentes y futuros de la organización
- Adecuada alineación de las estrategias de Recursos Humanos con las estrategias de la organización
- La aplicación cuenta con versiones para dispositivos móviles

Los proveedores no suelen hablar sobre las desventajas de su sistema, antes de mostrar las desventajas, siempre intentarán resaltar los beneficios de la herramienta, sin embargo, estas son las desventajas que se identifican en la práctica:

- Tienen periodos de actualización en la que la plataforma está temporalmente fuera de servicio.
- La plataforma cuenta con configuración estándar que aplica para todos los clientes que adquieren el servicio, lo que limita la opción de desarrollar un requerimiento muy particular, sólo se realizan pequeños ajustes.

## **Oracle Corporation**

Oracle cuenta con un portafolio extenso de soluciones tecnológicas; entre ellas Oracle HCM Cloud, una aplicación moderna e intuitiva que a través de la tecnología brinda las herramientas para la gestión de talento. Tal como SAP Success Factors, Oracle es uno de los proveedores líderes en el mercado de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o HRMS, por sus siglas en inglés (Oracle Cloud, s.f).

En 1977 Larry Ellison, Bob Miner y Ed Oates fundan una consultoría llamada Software Development Laboratories (SDL), más adelante firman un contrato con la CIA para diseñar un sistema especial de bases de datos llamado "Oracle". En 1982, toman este nombre y cambia formalmente el nombre de la empresa a Oracle Corporation. En 2003 adquiere la plataforma People Soft con la cual incorpora a su portafolio de soluciones los HRMS (Huerta, 2013).

Las aplicaciones que ofrece Oracle para la gestión de talento son (Oracle cloud, s.f) recuperado de [https://cloud.oracle.com/es\\_ES/talent-management-cloud#](https://cloud.oracle.com/es_ES/talent-management-cloud#):

- Gestión de personal
- Reclutamiento y selección de personal
- Retribución de personal
- Objetivos y desempeño
- Planes de sucesión y desarrollo
- Aprendizaje

De acuerdo con Pérez (2015), las ventajas de este software son las siguientes:

- Ahorro de costos
- Alta fiabilidad
- Elimina el costo de mantenimiento
- Pago sólo por uso y no por cuota mensual
- Acceso a la información y servidores desde cualquier lugar
- Disponibilidad de servicio y aplicación web todo el año
- Acceso desde diferentes dispositivos móviles
- No saturación de recursos en el ordenador
- Capacidad de procesamiento y almacenamiento sin instalación de equipo e infraestructura

Las desventajas que identifica son:

- Percepción de inseguridad de los datos
- Dependencia a un proveedor de internet
- Dependencia de los servicios en línea
- Fuera de servicio por alguna contingencia
- Descontrol de uso y almacenamiento de información
- Puede tener limitaciones de uso del sistema para algunos dispositivos
- Dependencia de la velocidad que brinde el proveedor de internet
- Posibilidad de delincuencia cibernética

## **Talienta Software**

Conocida anteriormente como Lefebvre Software, cuenta con más de 25 años en el mercado ofreciendo su portafolio de soluciones para finanzas, reporte y presupuesto, nómina, recursos humanos y gestión de talento (Talienta software, 2016 recuperado de <http://www.talienta-software.es/compania/sobre-nosotros.html>).

Los procesos que se gestionan a través de sus aplicaciones para la gestión de talento son (Talentia software, 2016 recuperado de <http://www.talentia-software.es/soluciones-software-gestion/gestion-de-los-recursos-humanos-hcm.html>):

- Gestionar y administrar los recursos humanos
- Reclutar nuevo talento para satisfacer las necesidades de la empresa
- Identificar las carencias de los colaboradores y hacer un plan de acción
- Crecer a los colaboradores con alto potencial
- Anticipar las posiciones vacantes
- Ayudar a la organización que adopte un modelo de colaboración
- Crear buen clima laboral

Los beneficios que propone Talentia (2016 recuperado de <http://www.talentia-software.es/por-que-talentia/ventajas.html>) son:

- Integración con otros sistemas de información existentes
- Se presenta en forma modular para mayor flexibilidad
- Herramienta intuitiva y de implementación rápida
- Mejora el rendimiento de los colaboradores

### **2.3 La importancia de las plataformas tecnológicas cloud para la gestión de talento humano**

Como hemos revisado anteriormente, el desafío actual de las organizaciones es la gestión del talento, lo que requiere contar con herramientas que les permita recolectar la información de toda la organización de manera sencilla y rápida, de tal manera que se puedan tomar decisiones eficientes que impacten positivamente a la organización.

A partir de esta necesidad, ¿Qué puede aportar un sistema para la gestión de talento a los profesionales de Recursos Humanos que mejore el desempeño de sus funciones diarias?

Antonio Tormo, Key Accounts Sales Director de Wolters Kluwer citado en Navarro (2016), menciona algunos motivos por los que considera que el departamento de recursos humanos debe incorporar la tecnología cloud, estos son: la automatización de procesos administrativos que restan importancia a otros procesos, se eliminan las barreras (entre equipos de trabajo, nivel jerárquico, departamentos, etc), mejora la productividad del departamento de recursos humanos, es decir, pueden dedicar más tiempo a identificar el talento en las organizaciones y desarrollarlo.

El cloud computing permite tener un mejor dominio de los datos recolectados para la gestión de talento, por ejemplo, evaluar el desempeño y tener históricos en gráficas y reportes que se encuentran permanentemente disponibles; a partir de la evaluación de desempeño, identificar el alto potencial y crear planes de crecimiento para retener el talento, etc. (Navarro, 2016). El cloud computing permite consolidar todo en una sola plataforma que deja de lados los numerosos documentos y versiones diferentes, permitiendo al departamento de recursos humanos tomar mejores decisiones mucho más rápido y siempre alineadas a la estrategia de la organización.

Los entornos web y las soluciones flexibles que brindan movilidad, han generado otra necesidad dentro de las organizaciones, se trata un nuevo concepto llamado “teletrabajo”, que se ha convertido en la nueva forma laboral a nivel mundial y Latinoamérica no es la excepción. Este nuevo estilo laboral ha venido a cambiar la forma en la que las organizaciones funcionaban, priorizando el trabajo por cumplimiento de objetivos y accesibilidad en donde las plataformas cloud forman parte importante para su cumplimiento (Meta4 América Latina, 2014).

Alrededor del 80% de los empleados en Latinoamérica, está de acuerdo con el trabajo de forma remota. En Colombia, cifras proporcionadas por Fedesarrollo reportan que alrededor de 31,000 personas realizan teletrabajo. En México, estudios realizados por la Universidad de Guadalajara reportan 2,600,000 personas. Argentina es líder en la región con 2,000,000 de personas; el Ministerio de Trabajo de Chile confirma que son 500,000 personas, de acuerdo con Meta4 América Latina (2014).

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia (MINTIC), El 20% de la población mundial, trabajaba desde su hogar en el año 2013. El 84% de ellos lo hace una vez al mes y el 10% lo realiza a diario. Otras investigaciones de la multinacional Virgin Media Business, indican que para el 2020 alrededor de 60% de los empleados en el mundo trabajarán desde sus hogares (MINTIC, 2013).

Pareciera que esta forma de trabajo es sólo en beneficio del trabajador, pero no es así, el MINTIC (2013) reporta que una persona puede ahorrar entre 2,000 y 7,000 dólares anuales en transportes, alimentación y vestuario cuando trabaja desde casa, además de la disminución del estrés que genera transportarse todos los días a la oficina y que perjudica la productividad de los trabajadores; por si fuera poco, el impacto ambiental que genera la reducción de contaminantes. Mientras que una organización puede percibir una reducción de costos hasta por 11,000 dólares al año.

México también es uno de los países donde el teletrabajo va en aumento, debido a los beneficios que esta modalidad brinda a las personas y organizaciones; entre los beneficios más destacados se encuentran: contar con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo en todo lugar, ya no es necesario tener una instalación de la herramienta en el ordenador o estar en las instalaciones de la empresa; aumento en la productividad de hasta un 45%; además de una mejor calidad de vida a partir de disminuir o eliminar por completo los desplazamientos al lugar de trabajo. Estos beneficios han sido de gran impacto para muchos empleados, los cuales consideran el teletrabajo

como un incentivo mayor que las compensaciones económicas (Olmedo, 2017).

La Universidad de Valencia en una investigación reciente sobre la influencia de las TIC sobre la salud de los trabajadores, revela que 2.5% de la población laboral activa en México practica el teletrabajo (Olmedo, 2017). Tomando en cuenta que la población económicamente activa registrada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2017) es de 54,034,800 personas, quiere decir que 13,508,700 personas trabajan desde casa.

El empleo en México durante los últimos años, está influenciado por diversas tendencias, producto principalmente del continuo desarrollo tecnológico. De acuerdo con la consultora Hays, una de las más importantes en el proceso de reclutamiento, las tendencias más representativas son: optimización móvil, escasez de habilidades específicas, innovación continua y la gestión del cambio; y estimó que la demanda seguirá concentrándose en competencias de alto nivel, sobre todo las relacionadas con la informática; la construcción y la ingeniería (Observatorio Laboral, 2017).

De acuerdo a la encuesta de Tecnología de RRHH lanzada por PwC (Price Waterhouse Coopers) en 2014 citado en Richards (2016), el 56% de las organizaciones ya tienen una estrategia formal de tecnología para la gestión de talento y el 25% de éstas planean mover la administración de su talento a la nube en un plazo de 1 a 3 años.

Las empresas no sólo quieren retener a los mejores talentos sino que la herramienta sea capaz de determinar en qué puesto va a ser más productivo un empleado, donde puede explotar al máximo sus fortalezas y que se encuentre siempre motivado; es en este punto que la gestión del talento se hace indispensable y las empresas que no puedan brindar esto a sus colaboradores, estarán en desventaja (Navarro, 2016).

Las plataformas tecnológicas ayudan a construir el compromiso entre empleado y directivos, por lo que se convierten en el aliado perfecto para retener el talento y diferenciarse en un entorno cada vez más competitivo. Para poder mejorar algo hay que poder medirlo, es decir, establecer modelos de metas u objetivos que indiquen el “que” que se debe hacer, y es aquí donde estas herramientas involucran a los directivos que permitirán que estas metas se realicen alineando los objetivos de los colaboradores a la estrategia de la organización. Pero también está el “cómo” cómo alcanzarlas, cuales son las acciones a seguir; dentro de lo cual es importante considerar las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones (Navarro, 2016).

Las evaluaciones de competencias, de rendimiento, del desempeño y de objetivos son parte de un proceso continuo de gestión del talento. Nos ayudarán, parcialmente, a identificar el alto potencial pero además habrá que diseñar planes para desarrollar y cuidar ese talento, así como tener cubiertos los puestos estratégicos con un plan de sucesión que permita la continuidad de negocio sin que este se vea afectado.

Al tener esquemas de trabajo más flexibles que utilizan la tecnología cloud, es posible mejorar los procesos de comunicación, coordinación e intercambio de información, además se contribuye al bienestar de los colaboradores, reduciendo sus niveles de estrés y aumentando su productividad. Es una opción que puede adaptarse a diversos ambientes de trabajo pero es importante reconocer que no es aplicable a todas las áreas, pues hay cargos en los que estar presente físicamente es imprescindible.

Las necesidades empresariales hoy en día requieren conocer mejor su talento interno, quién trabaja en equipo, qué habilidades individuales aportan a la compañía, etc. Es aquí donde el cloud tiene una participación importante, permitiendo que los HRMS reciban actualizaciones simultáneas y en tiempo real a cualquier dispositivo móvil o computadora, agilizando y simplificando el intercambio de datos e información relevante entre los colaboradores, entre las

aplicaciones del sistema y entre otras aplicaciones que se tenga instaladas. El cloud permite hacer universal la tecnología con una baja inversión, servicios de calidad, herramientas de última generación y seguridad en la información que se guarda y gestiona en la nube (Navarro, 2016).

La jerarquía está cayendo en desuso, la tendencia en las organizaciones y cómo parte importante de una adecuada gestión de talento, es fomentar herramientas colaborativas de intercambio de información y conocimiento. Donde cada vez es más común trabajar en diferentes zonas horarias, en lugares remotos, colaborando e intercambiando información con otras personas, donde el trabajo simultáneo y “en línea”, es decir, a través de internet, trae consigo la continuidad de la productividad organizacional (Navarro, 2016).

Las organizaciones que sobreviven y se desarrollan son aquellas que mejor se adaptan a su medio ambiente, es decir, aquellas que manejan mejor sus estrategias de cambio. Sin embargo, es frecuente encontrar empresas en las que se implementaron acciones de cambio y fracasan, llevándolas a la inestabilidad (Barroso, 2007).

La gestión del cambio es una de las actividades más importantes al adquirir una plataforma tecnológica, ya que de ello depende la aceptación y adopción exitosa por parte de la gente que gestionará día a día la plataforma como usuario o como dueño del proceso. Las intervenciones que tienen éxito se basan en la negociación a lo largo del proceso de cambio, logrando mejores resultados.

El alto nivel de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando siempre se

presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño. En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las firmas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua (López, 2001).

Es común escuchar que hay organizaciones en las que se implementaron acciones de cambio que fracasaron y llevaron a la inestabilidad. Esto se debe principalmente a la ausencia de una adecuada estrategia de cambio; sin embargo, también es importante mencionar que las empresas que logran adaptarse al cambio obtienen mejores resultados sin perder la estabilidad. A continuación se presentan 10 aciertos para gestionar el cambio que propone Aguilar (2014):

1. **Propósito:** el beneficio que se dese alcanzar.
2. **Planificación:** definir los pasos a seguir.
3. **Recursos:** contar con los recursos necesarios.
4. **Decisión:** se definen las estrategias de cambio a partir de las diferentes opiniones.
5. **Consenso:** que la mayoría esté de acuerdo con lo propuesto.
6. **Escucha:** tomar en cuenta los diferentes puntos de vista.
7. **Optimismo:** debe generar entusiasmo en los participantes.
8. **Rigor:** dar seguimiento puntual al cumplimiento del plan.
9. **Aprendizaje:** que al final del camino modificará el cómo las personas actúan y piensan.
10. **Reconocimientos:** reconocer la participación e intervención de todos los involucrados.

De acuerdo a Aguilar (2014), la gestión del cambio es un evento planificado y que involucra en el proceso a toda la organización promoviendo en los colaboradores el sentirse parte de todo el proceso.

Así mismo De la Torre (2016), define los elementos para llevar a cabo la implementación de un cambio cultural en la organización:

- Definir las prioridades estratégicas.
- Determinar el rol que juega el entorno cultural en el que se encuentran inmersos los colaboradores.
- Identificar las competencias organizacionales que ayudarán a alcanzar las metas estratégicas de la organización.
- Realizar un diagnóstico donde se identifican aquellas conductas que deben fortalecerse, desarrollarse o bien eliminarse. Además de conocer el grado de compromiso y satisfacción de los trabajadores.
- Identificación de conductas críticas.
- Evaluación de desempeño.
- Seguimiento de la evaluación a través de la medición periódica.

Por otro lado los factores que influyen en el cambio organizacional según Barroso (2007), son la necesidad de cambio, la necesidad de no cambiar y la influencia de las barreras al cambio.

La negociación es parte importante de la transición al cambio pero no es suficiente si no hay un proceso de preparación que permita a los colaboradores enfrentarse al cambio y asimilarlo (Barroso, 2007). Esto significa que, cuando se vaya a establecer un proceso de cambio, primero se realice un diagnóstico participativo con los trabajadores para determinar cuáles son las necesidades reales percibidas en la organización, para luego establecer las estrategias con el apoyo de toda la organización.

Sensibilizar a los colaboradores con respecto a la situación actual de la organización o sobre alguna cuestión particular es indispensable para que se

sientan identificados con las razones por la que se está proponiendo el cambio. Algunas estrategias que pueden utilizarse son: lluvia de ideas, capacitación o ejercicios de creatividad. Si la gente está conforme con la situación actual (necesidad a no cambiar) y además perciben gran riesgo si se equivocan (resistencia al cambio), se resistirán a cualquier cambio porque no verán beneficio alguno que los motive (barreras del cambio) (Barroso, 2007).

Las situaciones de cambio mal manejadas pueden llevar a serias consecuencias que podrían incluir (Gestión del cambio organizacional, 2010 recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-cambio-organizacional/>):

- Frustración generada a partir de procesos de cambio mal manejado.
- Los costos de la implementación se pueden incrementar exponencialmente. Demoras, desinterés del equipo de trabajo son algunos de los ejemplos.
- Reducción de la motivación por sentimientos de confusión y caos que a menudo acompañan la pérdida de la confianza en la organización.
- Resistencia a futuros cambios a partir de una mala experiencia vivida previamente.

Aguilar (2014) por su parte menciona 7 errores en la gestión del cambio

- 1. Reactividad:** actuar desde las emociones.
- 2. Improvisación:** no llevar a cabo la planeación.
- 3. Temor:** detiene el aprendizaje y genera incertidumbre.
- 4. Falta de liderazgo:** necesitas de personas comprometidas que asuman responsabilidades.
- 5. Falta de comunicación:** evitar rumores y resistencia no manejada adecuadamente.
- 6. Rutina:** no proponer ideas innovadoras que capten la atención de los participantes.

**7. Creación de coaliciones:** enfrentamientos internos que dividen al equipo y lo alejan del objetivo principal.

Como se describió anteriormente, la falta de información hacia los colaboradores, la ausencia de planificación y no trabajar en equipo son factores que promueven una mala gestión del cambio que trae como consecuencia la resistencia. No es fácil hacer que los cambios sean experiencias suaves y agradables para todo el mundo, todo depende de las características individuales, y la experiencia previa. Pero si es posible enfrentar situaciones respaldadas con un plan de acción bien estructurado y participativo.

#### **2.4 Los planes de sucesión a través de una plataforma tecnológica**

Los planes de sucesión a través de una plataforma cloud permiten que la gestión de talento sea más significativa para la organización, reduciendo el tiempo invertido en la generación de múltiples documentos y concentrando la información de forma gráfica en un mismo lugar. El impacto de no tener un plan de sucesión trae consigo claros riesgos para el negocio, especialmente en los casos en los que éste cambio se produce de una manera acelerada o inesperada.

En México las empresas saben que deben tener un plan de sucesión que les ayude a identificar y formar a la nueva generación de profesionales que lideren los negocios, pero en la práctica diaria no logran hacerlo a pesar de ser un proceso crítico para la organización (Forbes, 2013).

Tal vez la falta de conocimiento sobre el proceso o la planificación les parezca un proceso largo y complicado. Las plataformas para gestionar el talento sin duda son de gran ayuda en esta labor, y es que no sólo ayudan a gestionar un proceso específico, sino que integran la información relacionada con otros procesos, entregando un reporte detallado del colaborador, de un equipo de trabajo, de un departamento o la organización entera (Navarro, 2016).

La exigencia de las empresas hoy en día requieren de una herramienta precisa que no solo identifique el talento en las organizaciones, sino que muestre otros indicadores como las competencias que posee y las que debe desarrollar, cuales son los intereses de desarrollo del colaborador así como identificar si puede formar parte de un plan de sucesión, etc. (Navarro, 2016).

**Lo que la planificación de la sucesión puede hacer por la organización:** La planificación de la sucesión tiene el poder de transformar la manera en que las organizaciones gestionan el futuro de su talento con el fin de impactar positivamente los resultados finales. También promueve un diálogo continuo y proactivo entre los jefes, recursos humanos y altos directivos de la organización para identificar y retener el talento que ocupa posiciones estratégicas.

Los principales beneficios que SAP Success Factors (2014), propone son:

- Fortalece los grupos de talento
- Ayuda a los jefes a identificar brechas en las competencias de sus colaboradores y les brinda la libertad de asignar actividades de aprendizaje para cerrarlas.
- Permite identificar uno o más colaboradores que cubren las características requeridas de una posición crítica y cuya ausencia afectaría la productividad de la organización.
- Proporciona desarrollo profesional a los colaboradores.
- Ahorra tiempo y dinero, la planificación eficaz de la sucesión se traduce en un plan definitivo reduciendo el esfuerzo de remplazar a la persona que deja una posición estratégica porque está lista para cubrirla de manera inmediata.

**Mejores prácticas para la planificación de sucesión:** La planificación eficaz de un plan de sucesión se basa en tres mejores prácticas independientemente de la industria en cuestión:

1. Definición de un proceso

- 2. Revisión periódica
- 3. Uso de la tecnología

### Definir el proceso

La planificación de sucesión depende de varios elementos, evaluación de desempeño de los colaboradores para identificar posiciones estratégicas, y la comparación de los resultados obtenidos con el perfil ideal, a partir de los cual podrá desarrollarse un plan de desarrollo, en caso de ser necesario.

El módulo de sucesión de SAP Success Factors, permite identificar brechas de habilidades y competencias, de tal manera que se tiene claro cuál es la carencia y a partir de lo cual se le asignarán las actividades de aprendizaje personalizadas a las necesidades de cada colaborador.

Es importante para un plan de sucesión sólido y exitoso, la creación de un proceso continuo de supervisión y seguimiento. Success Factors (2014) considera los siguientes elementos clave, para una planificación eficaz de la sucesión (ver figura 2).



Figura 2. Planificación de sucesión: Elementos de alto nivel

## **Revisión Continua**

Una vez que el proceso de evaluación e identificación de empleados a todos los niveles de la empresa se ha llevado a cabo, los jefes y directivos pueden tener una idea del talento que tienen disponible. La evaluación continua permitirá tener siempre visibles a los colaboradores con alto potencial y de ser necesario, incluirlos en un proceso de sucesión de acuerdo a las necesidades de la organización.

## **Aplicación de la tecnología**

Un método de planificación de sucesión en “hoja y papel” es poco práctico hoy en día, cuando las exigencias organizacionales demandan el mejor talento para las posiciones estratégicas y de manera inmediata. Tomando en cuenta que la crisis global es la carencia de talento, es de suma importancia contar con un sistema que simplifique los procesos pero sin perder la objetividad de encontrar a las personas correctas para las posiciones correctas (Success Factors, 2014).

La plataforma para la gestión del proceso de sucesión de Success Factors permite a los planificadores de sucesión, tener visibilidad de toda la organización en tiempo real, brindándoles el control absoluto de generar reportes de los diferentes procesos e indicadores involucrados en el plan de sucesión y generando presentaciones ejecutivas sin tener que realizar búsquedas entre documentos distintos.

# **PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA CLOUD EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA**

## **Justificación**

Hoy en día la tecnología cloud se utiliza en todo momento y facilita muchas actividades de la vida cotidiana, tales como realizar un pago de servicio, encontrar la ubicación de algún lugar, revisar correos, leer noticias y hasta revisar las redes sociales. Pero no sólo las personas se han visto beneficiadas en actividades cotidianas, las organizaciones también utilizan la tecnología cloud para muchas operaciones dentro de la organización, la más reciente, la gestión del talento humano.

La gestión de talento a través de plataformas cloud es una tendencia mundial actual, que trae consigo grandes beneficios a la organización. Si bien es cierto que actualmente muchas organizaciones todavía realizan la gestión del capital humano a través de formatos impresos o de la paquetería office, este método se utiliza cada vez con menos frecuencia debido a su poca practicidad, además puede generar errores al manejar diferentes versiones, sin olvidar que la información debe ser actualizada regularmente en todos los formatos y versiones que se manejen.

Dentro de los beneficios de las herramientas cloud para la gestión de talento podemos mencionar que cuenta con un servicio 24x7x365, es decir, 24 horas al día, 7 días a la semana, los 365 días del año, donde la información está siempre disponible y actualizada y puede ser consultada desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

El presente trabajo pretende brindar las herramientas que permitan a la organización optimizar su proceso de sucesión utilizando una plataforma

tecnológica cloud, a través de una propuesta metodológica que permitirá hacer más sencillo y eficiente el proceso de definición, considerando los elementos del comportamiento organizacional, proceso de cambio y resistencia al cambio.

Dicha propuesta se realizará a partir de la necesidad de las organizaciones actuales de contar con un proceso de sucesión, el cual le permita garantizar la continuidad del negocio a través de contar con la persona que cubra de mejor manera el perfil requerido para una posición determinada.

No todas las personas que laboran en una organización están familiarizadas con el uso de plataformas tecnológicas cloud, a partir de lo cual se pretende minimizar la resistencia al cambio, proporcionando una transición sencilla de los procesos antiguos a la nueva herramienta.

### **Objetivos General**

Desarrollar una propuesta metodológica para la optimización de la gestión del proceso de sucesión en las organizaciones a través de una plataforma tecnológica cloud.

### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar a los administradores de talento las herramientas necesarias para la definición de su proceso de sucesión en una plataforma cloud.
- Sensibilizar a los administradores de talento sobre la importancia del comportamiento organizacional, el proceso de cambio, resistencia al cambio y su adecuada transición a toda la organización.

## **Participantes**

El taller está dirigido al equipo de gestión de talento de una empresa farmacéutica para la posición: Gerente de Ventas IBU (International Business Unit) o Unidad Internacional de Negocios.

El comité de talento está conformado por el Director de Recursos Humanos, Gerente de Compensaciones, Gerente de Reclutamiento, Gerente de Desarrollo Organizacional y Jefe Inmediato del colaborador. Se recomienda que el comité de talento no rebase los 10 participantes.

## **Materiales**

- ✓ Presentación de apoyo en power point
- ✓ Manual del instructor
- ✓ Proyector y pantalla
- ✓ Tarjetas de opalina
- ✓ Cinta adhesiva
- ✓ Rotafolio
- ✓ Pizarra blanca
- ✓ Plumones para pizarra blanca
- ✓ Lista de asistencia de los participantes
- ✓ Hojas blancas
- ✓ Bolígrafo y lápiz
- ✓ Libro de trabajo del proceso de sucesión SAP Success Factors
- ✓ Conexión a internet
- ✓ Accesos a instancia demo

## **Escenario**

- ✓ Sala de capacitación que cuente con buena iluminación, lo suficientemente grande para el número de participantes que cuente con pizarra blanca.
- ✓ Mesas acomodadas en forma de herradura y las sillas necesarias para todos los participantes.

## **Procedimiento**

El primer paso, previo al taller, será tener reuniones con el comité de talento con la finalidad de recopilar la información completa de cómo es realizado el proceso de sucesión y generar un diagrama que ilustre los pasos a seguir para replicar el proceso.

El consultor asignado revisará a detalle la información proporcionada por el equipo de talento para comprender de manera general el proceso de la organización y a partir de lo cual el taller puede ser ajustado. Una vez analizada la información, el consultor realizará las siguientes acciones:

1. Convocará a cada una de las personas que forman parte del comité de talento (Director de Recursos Humanos, Gerente de Compensaciones, Gerente de Desarrollo Organizacional, Gerente de Reclutamiento y Jefe inmediato del Colaborador) al taller, haciendo énfasis en la importancia de su participación para la toma de decisiones en la configuración de una nueva herramienta de trabajo. Es importante que los participantes cuenten con una disponibilidad de 3 a 4 horas por sesión.

El curso será impartido por un consultor, requiere contar con conocimientos de gestión de talento y Recursos Humanos (psicólogos y administradores de empresas principalmente), certificado en la aplicación SAP ya que debe conocer la metodología de implementación

bajo la cual trabajará el proyecto así como la navegación por la plataforma tecnológica cloud.

El taller consta de 2 sesiones de poco más de 3 horas, es necesario que los participantes estén disponibles entre 3 y 4 horas para su completa impartición. La hora de comienzo se programó a las 9:00 am para no interferir demasiado con las actividades de los participantes, sin embargo la hora puede ser ajustada de acuerdo a los requerimientos de los mismos.

Los participantes indispensables para el desarrollo de este taller son los 5 mencionados anteriormente, sin embargo se puede invitar a cualquier otro rol que se considere importante en la toma de decisiones. Es necesario resaltar que el presente taller está diseñado para un máximo de 10 personas y no se recomienda rebasar el número a fin de cubrir los objetivos del mismo. El taller se detalla en la carta descriptiva (Anexo 1).

El manual del instructor (Anexo 2) detalla cada una de las actividades descritas en la carta descriptiva (Anexo 1) y las diapositivas y materiales de apoyo para cada actividad. El contenido de cada sesión se describe a continuación:

2. **Acerca de la consultoría con la que trabajarás** es el primer acercamiento del consultor con el equipo de talento que estará durante el taller y el proceso de implementación más adelante. De manera que es importante que conozcan el equipo con el que trabajarán, ya que regularmente el equipo que vende el proyecto y el que lo compra, no es el que está envuelto en el levantamiento de información e implementación. Se mostrará una breve descripción de la consultoría, misión y visión de la misma.
3. **División de aprendizaje y talento** brindará a los participantes una vista general de la clasificación de la gestión de talento en una plataforma tecnológica cloud y sus características. Se mostrarán las características

principales la administración de talento, Desempeño organizacional, Gestión de talento y plan de sucesión en una plataforma tecnológica cloud.

4. **Entendiendo el proceso actual de sucesión** cuenta con una dinámica que permitirá que todos los participantes describir y diseñar el proceso actual de sucesión, explicando en que parte del proceso interviene cada uno y en conjunto como comité de talento para la toma de decisiones.
5. **Beneficios de la plataforma tecnológica** mostrará beneficios más relevantes que brinda una plataforma de información para la generación de planes de sucesión. Se describirá también la diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión. Cuenta con dos dinámicas; la primera solicita a los participantes identificar ventajas y desventajas que identifican a partir del uso de una herramienta tecnológica, se discutirán los resultados en grupo. La segunda dinámica consiste en que los participantes describan lo que esperan de la herramienta, el consultor delimitará el alcance del proyecto a partir de las ideas expuestas por los participantes.
6. **Cambio organizacional** es el apartado a través del cual se definirá qué es el cambio, cuáles son los elementos de resistencia al cambio y el proceso de cambio en las organizaciones. Se desarrollará una dinámica llamada “dedos cruzados” en la que se pretende sensibilizar a los participantes sobre la resistencia al cambio y la importancia de la adecuada adopción de una nueva herramienta tecnológica para el crecimiento de la empresa.
7. **Conociendo el sistema de gestión de sucesión SAP Success Factors** es una demostración en un ambiente demo o de prueba en el que se mostrará toda la funcionalidad para el proceso de sucesión. Se pretende que después de esta demostración, los participantes estén

familiarizados con los términos utilizados en el libro de trabajo y la toma de decisiones para el levantamiento de información.

8. **Revisión de diagrama de flujo del proceso de sucesión**, antes de comenzar con el llenado del libro de trabajo, es importante realizar una dinámica en la que, utilizando el diagrama de flujo para el proceso de sucesión elaborado en la sesión 1, se plantee al comité de talento si cree que su proceso debe tener algún ajuste. El consultor debe tener muy claro el alcance de la herramienta para validar que lo solicitado es viable.
9. **Propuesta de implementación a partir de las necesidades identificadas**. Se comenzará con el llenado del libro de trabajo para el proceso de sucesión de SAP Success Factors (ver anexo 3). La documentación de las decisiones de configuración deben ir en el orden en que se encuentra el documento, es decir, se realiza el levantamiento de información de la hoja 1, después la hoja 2, y así sucesivamente hasta completar el documento.
10. Al finalizar el taller se debe obtener la firma del director de Recursos Humanos que cierra la etapa levantamiento de información y pasa a la etapa de configuración de la solución. Esta firma se encuentra en el libro de trabajo del anexo 3.

## **ALCANCES Y LIMINTACIONES**

El comportamiento organizacional es un tema que le compete a los especialistas en el comportamiento humano. Aun cuando la tecnología ha facilitado la gestión de algunos procesos de la gestión de talento humano, es importante considerar en todo momento que la interpretación de dichos resultados les compete enteramente a los psicólogos.

La gestión de talento humano es una pieza fundamental en las organizaciones para su productividad, crecimiento y supervivencia, y la falta de talento es una constante que afecta a las empresas hoy en día, que exige mejor preparación para cubrir posiciones estratégicas.

El cambio en la estructura organizacional y rotación de personal, son eventos cada vez más comunes en las empresas, que demandan adaptación a las nuevas tendencias mundiales asociadas al uso de la tecnología para gestionar el talento. Por lo cual, perder a una persona que desempeña actividades estratégicas en una organización, o simplemente no contar con la persona adecuada en el puesto adecuado, puede traer como consecuencia pérdidas importantes o la decadencia de la misma.

Es por esta razón que fue de gran interés abordar el tema, contar con la persona adecuada en el puesto adecuado, así como identificar posiciones estratégicas y tener un remplazo que cubra debidamente y de manera inmediata las necesidades requeridas, es tarea de los planes de sucesión; que gestionados con la ayuda de una plataforma tecnológica, brinda a las empresas mayor visibilidad dentro de la estructura organizacional, reduciendo el tiempo y costo que tomaría buscar a la persona fuera de ella o a través del método tradicional.

Igualmente importante, fue abordar la gestión del cambio en las organizaciones, al utilizar las plataformas cloud, el proceso de cambio es

inevitable, pero además es importante considerar que la resistencia al cambio aparecerá y debe diseñarse la estrategia adecuada para hacerle frente. La planeación y la participación activa de toda la organización, hará que cada colaborador se sienta parte importante del cambio; promoviendo que la adopción de la misma sea exitosa, y se reduzca la resistencia al cambio.

Los alcances de esta propuesta, permiten a los profesionales en Recursos Humanos incorporar al uso de las herramientas tecnológicas, la gestión del comportamiento organizacional a fin de enriquecer la interpretación de los resultados. Las plataformas cloud simplifican el trabajo, reducen costos y permiten descubrir el talento interno, evitando así, el costo de buscarlo fuera de la organización.

Pero los alcances van más allá de sólo contar con un software en la nube para la gestión de talento, es además el uso de la tecnología, que está al alcance de todos, la comunicación y equipos de colaboración que pueden tenerse en tiempo real y desde el lugar que se encuentre, lo que permite romper la barrera de la distancia, el lenguaje, la zona horaria y el trabajo exclusivo dentro de las instalaciones de la organización.

Esto último, introdujo el teletrabajo como una nueva forma de trabajar a distancia; el cual tiene beneficios para el colaborador y la empresa, donde lo más importante es el cumplimiento de metas y el trabajo colaborativo, dejando de lado las jerarquías organizacionales.

El trabajo del Psicólogo como profesional experto en la gestión de talento, es en parte concientizar a las organizaciones, que las personas son el elemento más importante dentro de la misma; el crecimiento y productividad son consecuencia de cuidar a cada uno de los colaboradores de una empresa. Desarrollarlos para adquirir un dominio mayor de las competencias, promueve que estén alineados a la estrategia de la organización y se cumplan las metas establecidas.

Complementando lo anterior, hoy en día es necesario considerar que, durante la formación de los futuros profesionistas expertos en el talento humano, exista alguna asignatura que les permita conocer las plataformas más representativas en el mercado para la gestión de talento humano; así como su funcionamiento y aplicación, de tal manera que les brinde las herramientas necesarias para estar preparados al concluir sus estudios y cubrir las exigencias del mercado laboral actual.

Conocer la herramienta, reduce la curva de aprendizaje al incorporarse al ambiente laboral, pero sobre todo, les dará una ventaja competitiva por encima de los demás participantes en un proceso de selección.

Las limitaciones encontradas en la propuesta, implican que al ser para una plataforma cloud específica, esta no puede ser replicada por cualquier profesional experto en Recursos Humanos. Es necesario que cuente con conocimientos sobre la herramienta, que le permitirán transmitir el conocimiento, definir el proceso, resolver dudas y apoyar en la toma de decisiones.

La gestión del cambio organizacional es de suma importancia en la adopción de una nueva herramienta. Un mal manejo del cambio, trae como consecuencia la resistencia al cambio, haciendo que la transición no sea exitosa y la herramienta caiga en desuso. Esto mismo aplica para los participantes del taller, es decir, si el facilitador no transmite adecuadamente el mensaje, es muy probable que se sientan inseguros ante el uso de la herramienta, y tengan resistencia antes de comenzar la implementación.

## REFERENCIAS

- Adaptix networks (2016). Antecedentes de la nube. Recuperado de <https://www.adaptixnetworks.com/antecedentes-la-nube/>
- Aguilar, J. (28 de julio de 2014). Cómo cambiar una organización y no morir en el intento. [Comentario en un blog]. Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/como-cambiar-una-organizacion-y-no-morir-en-el-intento/>
- Alles, M., (2009). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. México, D. F. 5ª edición, Pearson Educación.
- Ascary, A., Berrón, L., Peña, J. y Treviño, F. (2015). El comportamiento humano en las organizaciones. Fundamentación. México, D.F., Manual Moderno.
- Baguer, Á., (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: ESIC.
- Barroso, F. (2007). El cambio organizacional en sistemas estables. Investigación Administrativa. núm. 99, pp. 31-42.
- Blancas, G., Castro, G. y Rodríguez, J. (2015). Análisis e implementación del Cloud Computing. Tesis Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Blanco, A., (2007). Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias. Madrid España, ESIC.
- Carrasco, J., (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI, (2), 1-50. Recuperado de <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Castellanos, C. (5 de junio de 2013). Ventajas de Cloud Computing para los profesionales de Recursos Humanos. [Comentario en un blog]. Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/ventajas-del-cloud-para-los-profesionales-de-rrhh/>
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del Capital Humano. México, D. F. Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª ed). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- De la Torre, G. (2016). ¿Cómo implementar un cambio cultural en la organización? Recuperado de: <http://www.pwc.mx/como-implementar-un-cambio-cultural-en-la-organizacion>
- Deloitte (2016). Implementación de SAP Success Factors. Transformando la administración del talento. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/sap\\_successfactors.html#](https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/sap_successfactors.html#)
- Deloitte. (2010). Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, de: [https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx\(esmx\)GobCorp\\_plansucesion\\_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx(esmx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)

- Escamilla, J. (11 de noviembre de 2012). Cloud Computing. [Comentario en blog]. Recuperado de <http://cloud-fi.blogspot.de/2012/11/antecedentes-cloudcomputing-no-es-un.html>
- Fernández, A. [Inforges-Especialistas en ERP SAP Business One]. (29 de agosto de 2013). Qué es cloudcomputing y cuáles son las ventajas del modelo. [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/cV5ZttM1cyo>
- Fernández, J., (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. España: Prentice Hall.
- Forbes México (2013). Tres razones para tener un plan de sucesión en tu empresa. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/sucesion-de-puestos-clave-en-pymes-necesario-para-sobrevivir/>
- Gabour, C., (2007). Succession Planning Basics. Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press.
- Galvis, F. (s.f). Antecedentes Históricos del Recurso Humano. [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>
- Huerta, J. (2013). Un poco de historia de Oracle. Recuperado de <http://www.oraclefinancials.eu/un-poco-de-historia/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2017). Población económicamente activa. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- Level 1. Solution Architecture Handbook Q1, (2016). Recuperado de <https://training.sap.com/shop/success-factors-community?redirectreason=notregistered&referer=https%3A%2F%2Fcommunity.successfactors.com%2F>

- López, C. (2001). La gestión del cambio. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio/>
- Louffat, E. (2014). Administración del Potencial Humano. Argentina. Cengage Learning.
- McFedries, P. (2008). The cloud is the computer. Recuperado de <http://spectrum.ieee.org/computing/hardware/the-cloud-is-the-computer>
- Meta4 América Latina. (4 de diciembre de 2014). 2015 el año del teletrabajo. [blog]. Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/2015-el-ano-del-teletrabajo/>
- Microsoft Azura (2017). ¿Qué es SaaS? Software como servicio. Recuperado de <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-saas/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia (2013). Panorama del teletrabajo a nivel mundial: cifras. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4462.html>
- Moreno, J. (2009). Propuesta metodológica para la adopción de Tecnologías de Información en los procesos organizacionales. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navarro, M. (2016). Herramientas de Recursos Humanos: soluciones indispensables en la transformación digital. Recuperado de <http://www.revistabyte.es/tema-de-portada-byte-ti/herramientas-de-recursos-humanos/>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México, D. F. 13ª edición, Mc Graw Hill.

Observatorio Laboral (2017). Tendencias actuales del mercado laboral. Recuperado de <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/tendencias-actuales-mercado-laboral>

Olmedo, A. (2017). Teletrabajo en México, más que una tendencia. Recuperado de <https://esemanal.mx/2017/04/teletrabajo-mexico-mas-una-tendencia/>

Oracle Cloud (s.f). Gestión del Capital Humano. Recuperado de [https://cloud.oracle.com/es\\_ES/saas](https://cloud.oracle.com/es_ES/saas)

Palacio, M., (19 de abril de 2010). Los planes de carrera y de sucesión en empresas. Latin Diario. Recuperado de <http://www.listindiario.com/economia/2010/04/19/138902/los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>.

Peñalver, A. (8 de mayo de 2015). Plan de Carrera versus Plan de Sucesión. [Comentario en blog]. Recuperado de <http://antoniopenalver.blogspot.de/2015/05/>

Pérez, J. (2015). Oracle Database 12c: Oracle Cloud (Parte II). Recuperado de <http://www.oracle.com/technetwork/es/articles/cloudcomp/oracle-database-12c-cloud-parte2-2613950-esa.html>

Pérez, J. y Gardey, A., (2012). Definicion.de: Definición de planeación. Recuperado de <http://definicion.de/planeacion/>

Plan de sucesiones (2013). Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-plan-sucesion.pdf>.

Planes de Sucesión, (2008). Recuperado de [http://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8284/successio\\_cast.pdf](http://factorhumana.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf)  
f. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016.

Plataformas tecnológicas (2014). Recuperado de <https://es.slideshare.net/NahuelSturzenhofecke/plataformas-tecnologicas-34363023>

Prospecnet (2015). Computación en la nube. Recuperado de [http://www.prospecnet.com/A\\_LaNube.aspx](http://www.prospecnet.com/A_LaNube.aspx)

Rábago, E., (2010). Gestión Por Competencias. España: Netbiblo.

Richards, T. (2015). Gestión de talento como ventaja competitiva en las organizaciones. Recuperado de <http://www.pwc.mx/gestion-de-talento-ventaja-competitiva-en-organizaciones>

Richards, T. (2016). Integración de tecnología y RRHH importante para el modelo de negocio. Recuperado de <http://www.pwc.mx/integracion-de-tecnologia-y-rrhh-importante-para-el-modelo-de-negocio>

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México D.F. 15° edición, Pearson.

Rodríguez, J., (2005). Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. México, D.F.: 5° Edición, Thomson.

Sagi-Vela, L., (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid España. ESIC.

Santos, M. (2015). SAAS, IAAS, PAAS: ¿Qué son, cómo usarlos y para qué? Recuperado de <http://www.enter.co/guias/tecnoguias-para-empresas/saas-iaas-y-paas-que-son-como-usarlos-y-para-que/>

SAP Success Factors (2014). SAP Positioned as a Leader in SaaS Human Resource Management Systems Report. Recuperado de [https://www.successfactors.com/en\\_us/about-successfactors/press-releases/2014/sap-positioned-leader-saas-human-resource-management-systems.html](https://www.successfactors.com/en_us/about-successfactors/press-releases/2014/sap-positioned-leader-saas-human-resource-management-systems.html)

SAP Success Factors (2014). Taking Care of Your Company's Future: 3 Best Practices for Succession Planning. Recuperado de: [https://www.successfactors.com/en\\_us/solutions/talent/succession-development/succession.html](https://www.successfactors.com/en_us/solutions/talent/succession-development/succession.html)

SAP Success Factors (2017). How can SAP solutions enable you to change the game? Recuperado de <https://www.sap.com/latinamerica/documents/2014/11/c4057d23-0a7c-0010-82c7-eda71af511fa.html>

SAP: A 44-year history of success. Recuperado de <https://www.sap.com/corporate/en/company/history.html> el 04 de Enero de 2017.

Sistemas CBT (2013). Línea del tiempo. Recuperado de <http://www.sistemascbt.mx/compa%C3%B1a/>

Sistemas CBT (2013). Unidades de negocio. Recuperado de <http://www.sistemascbt.mx/unidades/>

Socorro, F. (2004). Planes de sucesión en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-empresa/>

Soria, I. (2013). Los planes de sucesión en las empresas: Qué son y cómo desarrollarlos con éxito. Recuperado de

<http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/los-planes-de-sucesion-en-las-empresas-que-son-y-como-desarrollarlos-con-exito/>

Soto, B. (2012). Qué es un plan de sucesión. Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>

Talent Management Solutions. Recuperado de <https://www.sap.com/solution/lob/human-resources-hcm/talent-management.html#>

Talentia software (2016). Gestión de Recursos Humanos (HCM). Recuperado de <http://www.talentia-software.es/soluciones-software-gestion/gestion-de-los-recursos-humanos-hcm.html>

Talentia software (2016). Nuestras ventajas. Recuperado de <http://www.talentia-software.es/por-que-talentia/ventajas.html>

Talentia software (2016). Sobre nosotros. Recuperado de <http://www.talentia-software.es/compania/sobre-nosotros.html>

Talento, base del crecimiento (2012). Recuperado de <http://www.pwc.mx/actualidades-pwc/talento-base-del-crecimiento> el 24 de febrero 2017.

Uribe, F. (2016). Psicología del Trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad. Ciudad de México, Manual Moderno.

Wayne, M. R., y Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. México: 9ª edición, Pearson educación.

## ANEXOS

### Anexo 1. Carta descriptiva para el taller: Gestión del Planes de Sucesión a través de una plataforma tecnológica cloud. Propuesta para una empresa farmacéutica.

<b>Objetivo General:</b> Que los participantes puedan tomar las decisiones de configuración más adecuadas para su proceso de sucesión durante el llenado del libro de trabajo de SAP Success Factors conociendo las ventajas de usar una herramienta cloud.							
<b>Nombre del instructor:</b>						<b>Fecha:</b>	<b>Lugar:</b>
Objetivos específicos	Temas	Subtemas	Actividades de aprendizaje		Materiales	Duración: 3 hrs	
			Instructor	Participantes		Horario:	Tiempo acumulado
<b>Primera Sesión</b>							
			Colocar la lista de asistencia en la mesa de trabajo	Se debe registrar en la lista de asistencia	Lista de asistencia	9:00-9:10 am	10 min.
			Se presentará y dará la bienvenida a los participantes y entregará a los participantes hojas			9:10-9:15 am	15 min.

			blancas y plumas para tomar notas.				
			Explicaré la agenda, las reglas durante el taller (preguntar a los participantes si desean agregar más reglas, en tal caso se tomará nota en la pizarra) y los objetivos.	Los participantes deberán estar de acuerdo con las reglas y en caso de ser necesario, agregar nuevas.	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Pizarra blanca Plumones para pizarra blanca Hojas blancas Pluma/lápiz	9:15-9:25 am	25 min.
			Sé pedirá a cada participante que se presente y explique brevemente su expectativa del curso y lo que puede aportar. Anotará las ideas en la pizarra blanca.	Cada participante se presentará explicará en una frase breve su expectativa del curso y lo que puede aportar	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Pizarra blanca Plumones para pizarra blanca Hojas blancas Pluma/lápiz	9:20-9:40 am	45 min.
Que los participantes conozcan el trabajo que la consultora realiza	Acerca de la consultoría con la que trabajará	¿Quiénes somos? Misión Visión	Presentará de forma narrativa los elementos más relevantes de la consultoría que	Se mostrarán atentos a la presentación y tomarán notas si así lo creen necesario	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop	9:40-9:44 am	49 min.

			implementará la herramienta		Hojas blancas Pluma/lápiz		
Que los participantes conozcan los conceptos básicos para la gestión de talento en una plataforma cloud	División de aprendizaje y talento	Desempeño Organizacional, Gestión de Talento y Plan de sucesión	Presentará de forma narrativa los elementos que forman parte de la gestión de talento así como sus características	Se mostrarán atentos a la presentación y tomarán notas si así lo creen necesario	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	9:44-10:09 am	74 min
Que los participantes creen el diagrama de su proceso de sucesión con la participación activa de cada participante en el proceso.	Entendiendo el proceso actual de sucesión	Diagrama del Proceso actual de Sucesión para la posición Gerente de ventas IBU	Dirigirá la dinámica en la cual se les pedirá a los participantes realizar un diagrama de flujo del proceso actual de sucesión. Si el grupo es mayor a 5 personas se dividirán en dos equipos.	Los participantes realizarán un diagrama de flujo del proceso actual de sucesión y deberán explicarlo	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas de papel bond Plumones de colores Cinta adhesiva	10:09-10:19 am	84 min.
Identificar los beneficios del uso de una plataforma cloud para la gestión de talento	Beneficios de las plataformas tecnológicas cloud	Pros y contras de la utilización de una herramienta tecnológica ¿Qué esperas de esta herramienta? Diferencia entre plan de carrera y	Escribirá en la pizarra blanca dos columnas: Ventajas y Desventajas. Repartirá tarjetas de opalina a los participantes y solicitará escribas una	Deberá escribir una ventaja o desventaja por tarjeta y pegarla debajo de cada columna en la pizarra blanca	Presentación de power point Proyector Pantalla Laptop Tarjetas de opalina Plumones de	10:19-10:24 am	89 min.

		plan de sucesión	ventaja o desventaja por tarjeta. Pueden escribir tantas como quieran		colores Cinta adhesiva		
			Modulará la discusión a partir de lo que los participantes identificaron como ventaja y desventaja, acotará el alcance	Los participantes deberán explicar cada una de sus tarjetas. Tomar nota si lo consideran necesario	Hojas blancas Pluma/lápiz	10:24- 10:29 am	94 min
			Pedirá a los participantes expresar lo que esperan que la herramienta les brinde a partir de una lluvia de ideas. Anotará cada una de las participaciones y delimitará el alcance de cada una de las ideas expresadas	Los participantes deberán expresar lo que esperan de la implementación de una herramienta tecnológica	Rotafolio Plumones de colores Hojas blancas Pluma/lápiz	10:29- 10:34 am	99 min
<b>RECESO</b>						10:34-10:44 am	109 min
			Presentará de forma narrativa los beneficios de utilizar	Los participantes deberán prestar atención a la	Presentación en power point Proyector	10:44-10:56 am	121 min

			una plataforma tecnológica cloud	presentación y tomar nota y ser necesario	Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz		
			Presentará de forma narrativa los beneficios de utilizar una plataforma tecnológica para la gestión de sucesión	Los participantes deberán prestar atención a la presentación y tomar nota y ser necesario	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	10:56- 11:03 am	128 min
			Presentará de forma narrativa las diferencias entre plan de carrera y plan de sucesión.	Los participantes deberán prestar atención a la presentación y tomar nota y ser necesario	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	11:03-11:09 am	134 min
Sensibilizar a los participantes del impacto de una buena gestión del cambio para la adopción de una nueva herramienta Así como el manejo de la	Cambio Organizacional: Resistencia al cambio	El cambio ¿Por qué la resistencia al cambio? El proceso de cambio en las organizaciones	Presentará de forma narrativa una breve descripción del cambio y sus elementos	Los participantes deberán prestar atención a la presentación y tomar nota, de ser necesario	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	11:09-11:15 am	140 min

resistencia.							
			Presentará de forma narrativa los elementos más importantes de la resistencia al cambio	Los participantes deberán prestar atención a la presentación y tomar nota, de ser necesario	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	11:15-11:18 am	143 min
			Guiará la dinámica: Dedos cruzados, explicará en qué consiste y se apoyará en la presentación para ilustrar el ejercicio Habrá una pequeña discusión acerca de cómo se sintieron los participantes	Los participantes deberán seguir las instrucciones del facilitador para realizar la dinámica, al final expresarán cómo se sintieron	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	11:18-11:28 am	153 min
			Presentará de forma narrativas el proceso de cambio en las organizaciones	Los participantes deberán prestar atención a la presentación y tomar nota y ser necesario	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	11:28-11:31 am	156 min
Facilitar la toma de	Conociendo el	Navegación en la	Realizará una	Los participantes	Presentación en	11:31 am-12:06	186 min

decisiones al llenar el libro de trabajo de SAP Success Factors para el módulo de Sucesiones	sistema de gestión de sucesión SAP Success Factors	plataforma	demostración de la funcionalidad para los planes de sucesión en una instancia demo. Se irán contestando las dudas de los participantes durante la presentación	deberán prestar atención a la presentación y tomar nota y ser necesario así como expresar las dudas que vayan surgiendo	power point Proyector Pantalla Laptop Conexión a internet Accesos a instancia demo Hojas blancas Pluma/lápiz	pm	
<b>Segunda Sesión</b>							
Objetivos específicos:	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje		Materiales	Duración: 3hrs, 45 min	
			Facilitador	Participantes		Horario	Tiempo acumulado
			Se dará la bienvenida a la segunda parte del curso	Deberán firmar la lista de asistencia	Lista de asistencia Pluma/lápiz	9:00-9:10 am	10 min
			Se realizará un repaso de los temas revisados el día anterior y se anotarán en el rotafolio	Deberán participar activamente para refrescar el conocimiento previo	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Rotafolio Plumones Hojas blancas	9:10-9:20 am	20 min

					Pluma/lápiz		
Que los participantes identifiquen sí su proceso actual necesita mejoras que se adapten a las necesidades presentes y futuras y que puedan implementarse en la plataforma tecnológica	Propuesta de implementación a partir de las necesidades identificadas	Diagrama de flujo: ajustes al proceso actual de sucesión  Llenado del libro de trabajo para el proceso de sucesión en SAP Success Factors	Modulará la dinámica en la que pedirá a los participantes que identifiquen sí su proceso de sucesión requiere ajustes a partir de las necesidades descritas anteriormente. Utilizar el diagrama que se hizo el día anterior. Discutir los ajustes	Los participantes deberán analizar se el proceso de sucesión requiere ajuste, deberán hacerlo sobre el diagrama previamente realizado. Deberán explicar los ajustes realizados	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Diagrama de proceso de sucesión. Plumones Hojas blancas Pluma/lápiz	9:20-9:30	30 min
			Presentará cada una de las hojas del libro de trabajo, documentando la toma las decisiones de configuración para el módulo de sucesión	Participará de forma activa en la definición de etiquetas y configuración que será realizada en la instancia	Proyector Pantalla Laptop Libro de trabajo SAP Success Factors: Sucesiones Hojas blancas Pluma/lápiz	9:30-11:00 am	120
<b>RECESO</b>						11:00-11:10 am	130
			Continuará con el llenado del libro de	Participará de forma activa en la definición	Proyector Pantalla	11:10 am-12:40 pm	220

			trabajo.	de etiquetas y configuración que será realizada en la instancia	Laptop Libro de trabajo SAP Success Factors: Sucesiones Hojas blancas Pluma/lápiz		
			El facilitador deberá cerrar revisando las expectativas de los participantes, validando si éstas fueron alcanzadas durante el desarrollo del taller.	Expresará sus dudas e inquietudes generadas a partir del llenado del libro de trabajo y en general para el cierre del taller.	Presentación en power point Proyector Pantalla Laptop Hojas blancas Pluma/lápiz	12:40-12:45 pm	225

## Anexo 2. Manual del Instructor

### MANUAL DEL INSTRUCTOR

#### GESTIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA CLOUD. PROPUESTA PARA UNA EMPRESA FARMACÉUTICA



El siguiente taller está diseñado para facilitar a los participantes la toma de decisiones para la configuración de sus planes de sucesión en una plataforma tecnológica cloud. Además, sensibilizar a los participantes a través de la revisión de los temas y las dinámicas que los acompañan, sobre las ventajas de trabajar con la tecnología y el impacto de la adecuada adopción del sistema por toda la organización. Este taller está planeado para ser desarrollado en 6 horas y 50 minutos, dividido en dos sesiones. Este curso debe ser impartido por un especialista en procesos de Recursos Humanos que tenga conocimientos sobre la plataforma tecnológica de SAP Success Factors, Gestión de Sucesión.

### **Objetivos**

- Proporcionar al equipo que gestiona el talento las herramientas necesarias para una adecuada definición de sus planes de sucesión en una plataforma tecnológica cloud.
- Dar a conocer al equipo de Recursos Humanos los beneficios de utilizar la tecnología para gestionar los planes de sucesión.
- Sensibilizar a los participantes de la importancia del cambio organizacional y su adecuado manejo hacia toda la organización para una exitosa adopción de la herramienta tecnológica.

### **Destinatarios**

- El taller está dirigido al equipo que gestiona el talento de una empresa farmacéutica para la posición: Gerente de Ventas IBU (International Business Unit o Unidas Internacional de Negocios).
- El comité de talento está conformado por el Director de Capital Humano, Gerente de Compensaciones, Gerente de Reclutamiento, Gerente de Desarrollo Organizacional y Jefe Inmediato del colaborador.

## **Responsabilidades del instructor**

El facilitador deberá usar sus conocimientos profesionales, y experiencia de capacitación para preparar las lecciones y adaptarlas a las necesidades de los participantes en cada sesión. Las responsabilidades clave de cada facilitador son:

- Entender el material impartido en taller y tener conocimiento sobre el proceso de sucesión y su gestión a través de las plataformas tecnológicas cloud, en específico SAP SuccessFactors.
- Cubrir los objetivos del taller apoyadas por las actividades y dinámicas para cada tema.
- Resolver dudas y realizar el resumen de cada tema.

## **Métodos de instrucción**

Este taller está diseñado para tener una participación activa de los asistentes a través de las diferentes dinámicas descritas más adelante en este manual.

Debido a que este taller fue diseñado para el equipo de talento de una empresa farmacéutica, los facilitadores que repliquen el taller pueden modificar las actividades aquí sugeridas para que puedan adaptarse de mejor manera a un público diferente.

**Preparación para cada sesión del taller:** antes de impartir cada curso, el instructor es responsable de validar los siguientes puntos:

- Planificación de las lecciones que se revisarán en cada sesión.
- Asegurarse que la sala de capacitación cuenta con la distribución solicitada, los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo el taller.

## Lista de comprobación del instructor

La siguiente lista de materiales deberá ser verificada por el instructor antes de comenzar con el taller.

### Materiales del taller

- ✓ Accesos a instancia demo
- ✓ Cinta adhesiva
- ✓ Conexión a internet
- ✓ Hojas blancas
- ✓ Libro de trabajo del proceso de sucesión SAP Success Factors
- ✓ Lista de asistencia de los participantes
- ✓ Manual del instructor
- ✓ Pizarra blanca
- ✓ Plumas y lápices
- ✓ Plumones de colores
- ✓ Plumones para pizarra blanca
- ✓ Presentación en power point
- ✓ Proyector y pantalla
- ✓ Rotafolio
- ✓ Tarjetas de opalina

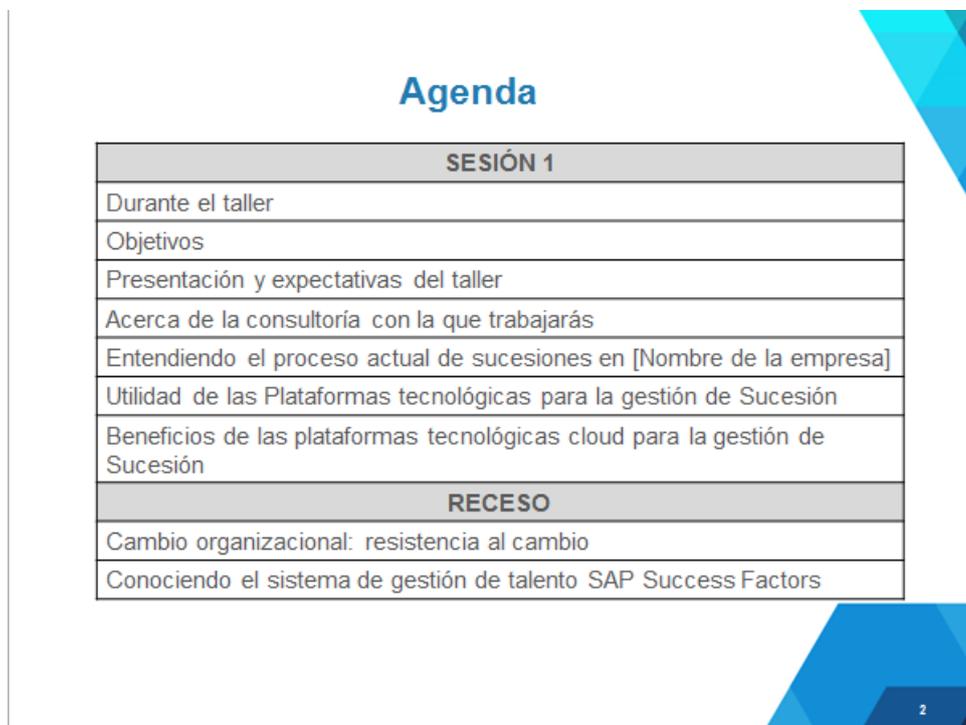
## PRIMERA SESIÓN

### Introducción al taller

#### Notas del Instructor

<b>Objetivo</b>	Dar a conocer a los participantes las características y objetivos del taller así como los temas que se revisarán en cada sesión.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar la bienvenida al taller y presentarse como facilitador.</li><li>• Asegurarse que cada colaborador se registre en la lista de asistencia.</li><li>• Presentar la agenda de trabajo.</li><li>• En la diapositiva 4 asegúrese que los participantes estén de acuerdo con las reglas propuestas y de ser necesario agregar</li></ul>

	<p>más.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar los objetivos.</li> <li>• Para la diapositiva 6 es necesario anotar en el rotafolio las expectativas de los participantes y tenerlas siempre visibles durante el taller.</li> </ul>
<b>Repaso</b>	N/A
<b>Notas</b>	<p>Es importante alinear las expectativas de los participantes con los alcances del taller.</p> <p>Si alguna expectativa está fuera del alcance brinda al participante la justificación de la respuesta.</p>



## Agenda

SESIÓN 1
Durante el taller
Objetivos
Presentación y expectativas del taller
Acerca de la consultoría con la que trabajarás
Entendiendo el proceso actual de sucesiones en [Nombre de la empresa]
Utilidad de las Plataformas tecnológicas para la gestión de Sucesión
Beneficios de las plataformas tecnológicas cloud para la gestión de Sucesión
RECESO
Cambio organizacional: resistencia al cambio
Conociendo el sistema de gestión de talento SAP Success Factors

Figura 3. Temas del taller por sesión. (Elaboración propia, 2016)

## Agenda

SESIÓN 2
Propuesta de implementación a partir de las necesidades identificadas
Llenado del libro de trabajo para la implementación del proceso de sucesión en la plataforma SAP Success Factors

Figura 4. Temas del taller por sesión. (Elaboración propia, 2016) (Continuación)

## Durante el taller

- Libertad para participar
- Estar en el aquí y ahora
- No juzgar
- Mantener los teléfonos en modo silencio
- Respetar los tiempos establecidos para receso



¿Deseas agregar alguna más?

Figura 5. Reglas de los participantes durante el taller (Elaboración propia, 2016)

## Objetivos

Al final de este taller seremos capaces de...

- Identificar claramente el proceso de sucesión que será implementado en la plataforma tecnológica.
- Identificar los beneficios de utilizar una plataforma de tecnológica para la gestión del proceso de sucesión.
- Conocer las técnicas que ayudarán a promover el cambio en los equipos de trabajo.



Figura 6. Objetivos del taller (Elaboración propia, 2016)



Figura 7. Presentación del participante y expectativas del taller. (Elaboración propia, 2016)

**Tema: Acerca de la consultoría con la que trabajará**

**Subtemas: ¿Quiénes somos?, Misión, Visión**

**Notas del Instructor**

<b>Objetivo</b>	El objetivo de este apartado es que los participantes tengan un panorama general de la consultoría con la que trabajarán.
<b>Actividades</b>	Utilice las diapositivas 7 a 9 para presentar de forma narrativa los elementos más importantes de la consultoría, misión, visión y divisiones que la conforman.
<b>Repaso</b>	N/A
<b>Notas</b>	Estas diapositivas sobre la historia de la consultoría pueden ajustarse si fuera necesario, cuando el consultor pertenezca a una distinta.



Figura 8. Diapositiva de inicio de tema. (Elaboración propia, 2016)

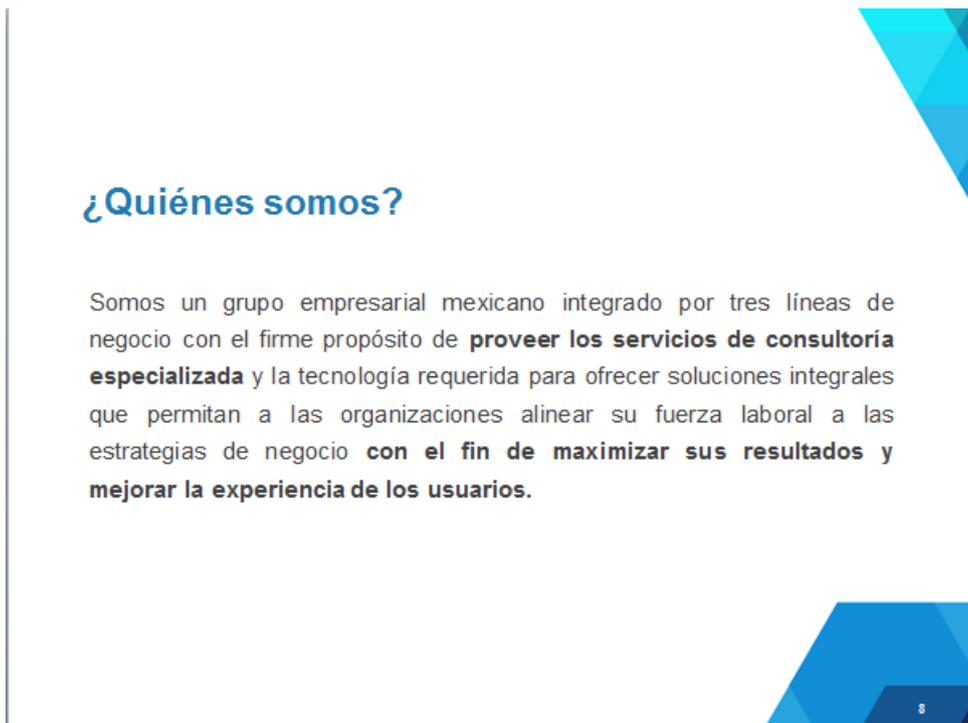


Figura 9. Descripción breve de la consultoría. (Elaboración propia, 2016)



Figura 10. Misión y Visión de la consultoría. (Elaboración propia, 2016)

**Tema: División de Aprendizaje y Talento**

**Subtemas: Desempeño Organizacional, Gestión de Talento y Plan de Sucesión**

**Notas del Instructor**

<b>Objetivo</b>	Que los participantes conozcan los conceptos para la gestión de talento en una plataforma tecnológica.
<b>Actividades</b>	<p>Utilice la diapositiva 10 a 14 para presentar de forma narrativa los elementos que forman parte de la gestión de talento así como sus características.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La diapositiva 11 presentará los elementos que forma parte de la administración de Recursos Humanos en la plataforma.</li> <li>• En la diapositiva 12 deberán explicarse los elementos que forman parte de la evaluación de desempeño así como la conexión con otros módulos en la diapositiva 13.</li> <li>• En la diapositiva 14 se explicarán los elementos que forman parte del módulo de sucesiones.</li> </ul>
<b>Repaso</b>	N/A

<b>Notas</b>	Es importante que el facilitador conozca la Plataforma de SAP Success Factors para el módulo de sucesiones y los módulos con los que tiene integración.
--------------	---



Figura 11. Diapositiva de inicio de tema. (Elaboración propia, 2016)



Figura 12. La administración de Recursos Humanos a través de una plataforma cloud. (Elaboración propia, 2016)

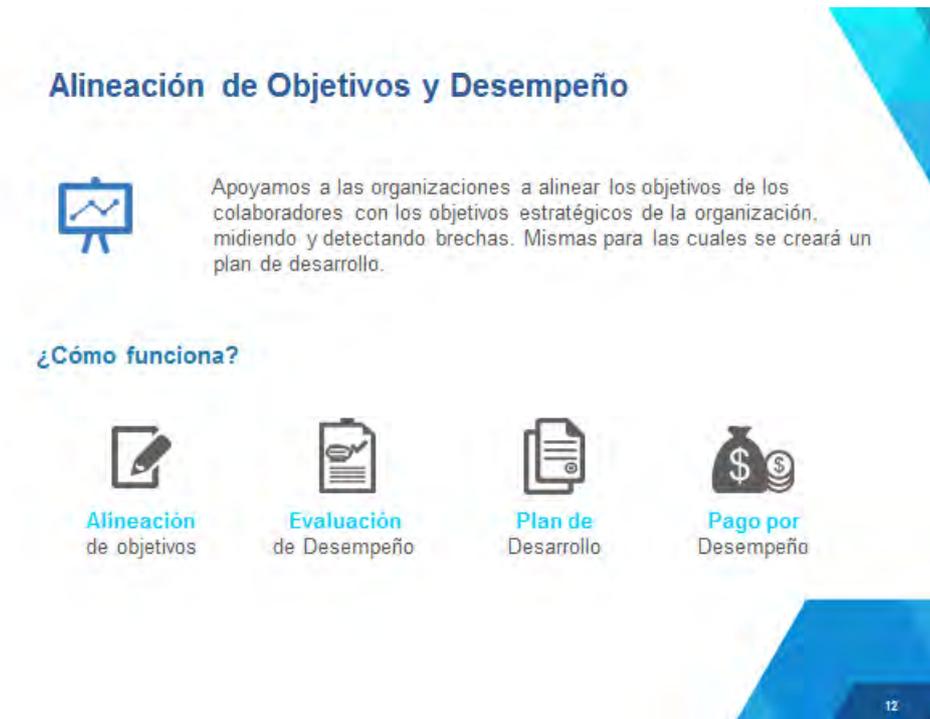


Figura 13. Gestión de Desempeño y Objetivos a través de una plataforma cloud. (Elaboración propia, 2016)



Figura 14. Gestión de Talento a través de una plataforma cloud. (Elaboración propia, 2016)



Figura 15. Planes de sucesión a través de una plataforma cloud. (Elaboración propia, 2016)

**Tema: Entendiendo el proceso actual de Sucesión**

**Subtema: Diagrama del Proceso actual de Sucesión para la posición Gerente de ventas IBU**

**Notas del Facilitador**

<b>Objetivo</b>	Que todos los participantes describan el plan de sucesión a partir de rol que juega cada uno de ellos en el proceso.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcione a los participantes una hoja de papel bond y plumones.</li> <li>Pida a los participantes que realicen un diagrama de flujo con el proceso actual de sucesión que se lleva a cabo para la posición Gerente de Ventas IBU.</li> <li>Una vez terminado se debe pegar en un lugar visible para todos, solicite que alguno de los integrantes lo explique.</li> </ul>
<b>Repaso</b>	N/A
<b>Notas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice las preguntas necesarias a fin de comprender el proceso de sucesión del cliente.</li> <li>Retroalimente en todo momento a los participantes sobre el alcance de la solución.</li> <li>Si los participantes son más de 5 personas, se deben hacer</li> </ul>

dos equipos.



Figura 16. Diapositiva de inicio de tema. (Elaboración propia, 2016)

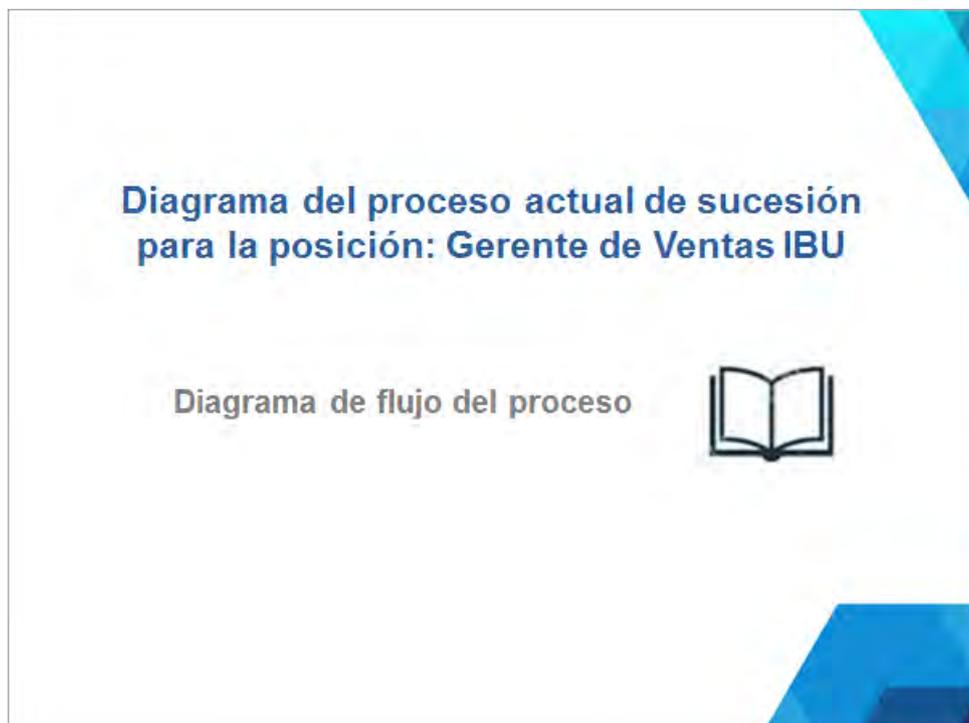


Figura 17. Dinámica del diagrama de flujo para el proceso de sucesión para: Gerente de ventas IBU. (Elaboración propia, 2016)

**Tema: Beneficios de las plataformas tecnológicas cloud.**

**Subtemas: Pros y contras de la utilización de una herramienta tecnológica  
¿Qué esperas de esta herramienta?, Diferencia entre plan de carrera y plan de sucesión.**

### **Notas del Facilitador**

<b>Objetivo</b>	Identificar los beneficios del uso de una plataforma cloud para la gestión de talento.
<b>Actividades</b>	<p>Utilice la diapositiva 18 para las siguientes actividades:</p> <p><b>Actividad 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coloque en un espacio libre de la pizarra blanca dos tarjetas con los títulos “ventajas” y “desventajas”.</li><li>• Reparta a los participantes tarjetas y plumones y dé la instrucción de escribir una ventaja o desventaja por tarjeta, pueden escribir tantas como identifiquen.</li><li>• Deben pegarlas con cinta adhesiva debajo de cada columna.</li><li>• Una vez que se tengan las columnas haga una discusión con los participantes acerca de su aportación, siempre acotando el alcance de la herramienta.</li></ul> <p><b>Actividad 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Haga una lluvia de ideas acerca de las expectativas que los participantes tienen sobre la herramienta, es decir, ¿cómo creen que debería ayudarles la herramienta? ¿Qué datos les gustaría obtener? ¿cómo les gustaría verlos?, etc.</li></ul> <p>Utilice las diapositivas 19 a 21 para indicar los beneficios de las plataformas cloud y los beneficios que proporciona al proceso de sucesión. Así como la diferencia que existe entre un plan de Carrera y un plan de sucesión.</p>
<b>Repaso</b>	N/A
<b>Notas</b>	<p>Para la actividad 1. Resuma todas las ventajas y desventajas agrupando aquellas que tengan el mismo sentido. Es importante que se enfoque en las desventajas e identifique con el grupo si se trata de una carencia real de la plataforma tecnológica o es falta de conocimiento por parte de los participantes.</p> <p>Para la actividad 2. Es importante que vaya acotando las expectativas del participante con el alcance de la herramienta y el proyecto.</p>



Figura 18. Diapositiva de inicio de tema. (Elaboración propia, 2016)



Figura 19. Pros y contras al utilizar una herramienta cloud. (Elaboración propia, 2016)

## Beneficios de una plataforma tecnológica

Ayuda a **simplificar los procesos de gestión de RRHH** y reduce el tiempo de trámite



Al ser un **plataforma cloud** te permite dar seguimiento desde dispositivos móviles



Proporciona **visibilidad de toda la organización** y por equipos de trabajo



Su manejo **intuitivo** permite que las tareas sean **sencillas** para RRHH y el resto de la organización



Promueve el **autoservicio** lo que permite a cada colaborador dar seguimiento a sus tareas



Figura 20. Beneficios de las plataformas cloud (Elaboración propia, 2016)

## Gestión de sucesiones

### Beneficios



**Histórico de Desempeño**



**Detectar, calificar y evaluar** a los candidatos para cubrir un puesto con criterios nivelados



**Buscar talento** de manera objetiva y precisa dentro de la organización



**Identificar brechas**



**Tener información concentrada** en una misma herramienta



**Retener** y hacer participar a los colaboradores

Figura 21. Gestión de sucesión a través de una plataforma cloud. (Elaboración propia, 2016)

## Plan de carrera y plan de sucesión

**Plan de Carrera:** el colaborador es seleccionado para ocupar una posición de mayores exigencias. Su desarrollo es largo, rígido y lineal.



**Plan de Sucesión:** el colaborador que cubra el perfil de mejor manera a partir de las competencias que posee se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar si tiene algunos meses o varios años en la organización.



Figura 22. Diferencia entre plan de carrera y plan de sucesión. (Elaboración propia, 2016)

### Tema: Cambio Organizacional: Resistencia al cambio

Subtemas: El cambio, ¿Por qué la resistencia al cambio?, El proceso de cambio en las organizaciones

#### Notas del Facilitador

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar a los participantes las herramientas para el adecuado manejo de cambio organizacional que deberán llevar a cabo con la introducción de la plataforma tecnológica.</li><li>• Conocer que es la resistencia al cambio y cómo debe manejarse.</li><li>• Identificar a través de la dinámica: dedos cruzados, cómo un cambio obligatorio puede ocasionar incomodidad y por lo tanto, resistencia.</li></ul>
<b>Actividades</b>	<p>Utilice las diapositivas 23 y 24 para revisar los conceptos de cambio y resistencia al cambio.</p> <p>Realice la actividad: Dedos cruzados</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pida a los participantes que entrelace los dedos de las manos en una posición como de oración.</li><li>2. Diga a los participantes que mire cómo están entrelazados sus</li></ol>

	<p>dedos. Ahora pida que separen las manos y vuelvan a cruzarlas <b>exactamente al revés</b> de como las tenían (es decir, si el pulgar derecho estaba arriba, ahora debe quedar en esa posición el pulgar izquierdo). Utilice la diapositiva 25 para ejemplificar el ejercicio.</p> <p>3. Realice un pequeña discusión acerca de cómo se sintieron los participantes con el ejercicio.</p> <p>Con la diapositiva 26 explique el proceso de cambio en las personas.</p>
<b>Repaso</b>	
<b>Notas</b>	<p>Para la actividad dedos cruzados, señale que para algunas personas este cambio físico no representa ningún problema, pero para la mayoría este ligero cambio físico ocasiona incomodidad o un sentimiento de molestia.</p> <p>Preguntas para discusión:</p> <p>1.- ¿Alguien se sintió incómodo con los dedos en la nueva posición? ¿Por qué?</p> <p>2.- ¿Las personas se resisten al cambio? ¿Por qué?</p> <p>3.- ¿Cuáles son las técnicas que se pueden emplear para manejar la resistencia al cambio?</p>



Figura 23. Diapositiva de inicio de tema. (Elaboración propia, 2016)

## Cambio organizacional

### El cambio

El cambio es la **respuesta a una necesidad** cuyo objetivo es cubrir esa necesidad. Debe identificarse el estado actual y el estado deseado, así como la manera en que se logrará.

Si los colaboradores están conformes con la situación actual (**alta necesidad a NO cambiar**) y además perciben gran riesgo sobre su trabajo (**barreras**), entonces se resistirán a cualquier cambio porque no verán beneficio alguno que los motive.



Figura 24. Definición de cambio. (Elaboración propia, 2016)

## Cambio organizacional

### ¿Por qué la resistencia al cambio?

**Barreras:** aspectos personales, culturales, escolares etc, que impiden al colaborador aceptar el cambio aún cuando este sea necesario.

**Directrices impuestas** que generan incertidumbre, miedo y no sentir como suya la responsabilidad.



Figura 25. Cambio organizacional. (Elaboración propia, 2016)

## Cambio organizacional

Dinámica: Dedos cruzados



Figura 26. Diapositiva de apoyo para dinámica “Dedos cruzados”. (Elaboración propia, 2016)

## Cambio organizacional

### El proceso de cambio en las personas

**Involucrar** a colaboradores en el proceso de cambio hará que se sientan comprometidos y con dominio, generando una reacción positiva hacia el mismo.



**Incentivar** la creatividad en los colaboradores permite la adaptación al cambio de manera eficiente.



Figura 27. El proceso de cambio en las personas. (Elaboración propia, 2016)

**Tema: Conociendo el sistema de gestión de sucesión SAP Success Factors**

**Subtema: Navegación en la plataforma**

**Notas del Facilitador**

<b>Objetivo</b>	Facilitar la toma de decisiones al llenar el libro de trabajo de SAP Success Factors.
<b>Actividades</b>	Se realizará la demostración de la funcionalidad para los planes de sucesión en una instancia demo. Así como los módulos relacionados con el proceso.
<b>Repaso</b>	
<b>Notas</b>	Es importante probar la conexión a internet así como los accesos a la plataforma. Se deben contestar las dudas de los participantes durante la presentación y hacer el cierre de la primera sesión.



Figura 28. Diapositiva de inicio de tema. (Elaboración propia, 2016)

## Navegación en el sistema



Figura 29. Diapositiva de apoyo para navegación en la plataforma cloud. (Elaboración propia, 2016)

## SEGUNDA SESIÓN

### Repaso

#### Notas del Facilitador

<b>Objetivo</b>	Que los participantes hagan un resumen de lo aprendido en la primera sesión para reafirmar el conocimiento adquirido.
<b>Actividades</b>	A través de una lluvia de ideas, el facilitador anotará en el rotafolio el resumen de la primera sesión a partir de la participación activa de los participantes.
<b>Repaso</b>	Es importante tocar cada uno los siguientes temas durante el repaso: <ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficios de las plataformas tecnológicas</li><li>• Beneficios de la gestión de los planes de sucesión en una plataforma cloud</li><li>• Cambio organizacional y resistencia al cambio.</li></ul>
<b>Notas</b>	

**Tema: Propuesta de implementación a partir de las necesidades identificadas.**

**Subtemas: Diagrama de flujo: ajustes al proceso actual de sucesión, llenado del libro de trabajo para el proceso de Sucesión en SAP Success Factors.**

**Notas del Facilitador**

<p><b>Objetivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los participantes identifiquen si su proceso actual necesita adecuaciones que se adapten a las necesidades presentes y futuras y que puedan implementarse en la plataforma tecnológica.</li> <li>• Que el llenado del libro de trabajo SAP Success Factors para el módulo de sucesión sea más sencillo y cubra las necesidades de los participantes.</li> </ul>
<p><b>Actividades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pedirá a los participantes que identifiquen si su proceso de sucesión requiere ajustes a partir de las necesidades descritas anteriormente. Utilizar el diagrama que se hizo el día anterior.</li> <li>• Discutir los ajustes propuestos por los participantes.</li> </ul> <p>Tenga listo el libro de configuración del módulo de sucesiones, éste será llenado en el orden que muestra el documentos en Excel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión general del libro de trabajo:</b> es una introducción al documento donde se detallan las responsabilidades del consultor y del cliente.</li> <li>• <b>Tabla de contenidos:</b> nos muestra el contenido e hipervínculos para movernos rápidamente entre las hojas.</li> <li>• <b>Información de equipo de trabajo:</b> muestra el rol y datos de contacto de cada persona que participará en el proyecto.</li> <li>• <b>Seguimiento a actividades pendientes:</b> se detallan las características de la actividad o problema, actualizando la información hasta que sea solucionado.</li> <li>• <b>Información de Perfil:</b> en este apartado se documenta toda la información perteneciente al perfil del empleado que es necesaria para los planes de sucesión.</li> <li>• <b>Matriz de 9 cajas:</b> se documenta la información que deberá mostrar la matriz Desempeño- Potencial.</li> <li>• <b>Organigrama de sucesiones:</b> se documenta la información que será mostrada en el organigrama de sucesiones, así como</li> </ul>

	<p>fechas para realizar los filtros en reportes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nominaciones:</b> se define el método de nominación, proceso de aprobación y equipos de talento.</li> <li>• <b>Integraciones:</b> se documenta las integraciones con otros módulos a partir del alcance de cada proyecto.</li> <li>• <b>Firmas:</b> firma del cliente y consultor para el comienzo de la configuración.</li> <li>• <b>Apéndice A, B y C:</b> sirven de apoyo para el llenado de los apartados anteriores.</li> </ul>
<b>Repaso</b>	
<b>Notas</b>	<p>Para la definición de las integraciones se debe tener muy claro que módulos de los que se integran con sucesiones fueron adquiridos por el cliente.</p> <p>El llenado del libro de trabajo puede ser una actividad desgastante, asegúrese de realizar la pausa marcada en la carta descriptiva y de ser necesario agregue otra de 10 min.</p>



Figura 30. Diapositiva de inicio de tema. (Elaboración propia, 2016)

## Propuesta de Implementación

Diagrama de flujo: ajustes al proceso actual de sucesiones.



Llenado de libro de trabajo del proceso de sucesión SAP.



Figura 31. Ajustes al proceso actual de sucesión y llenado del libro de trabajo. (Elaboración propia, 2016)

### Cierre del taller

#### Notas del Facilitador

<b>Objetivo</b>	Que los participantes identifiquen si sus expectativas han sido cubiertas al finalizar el taller.
<b>Actividades</b>	Revisar con los participantes las expectativas que se plantearon al inicio del taller. Se debe realizar una pequeña discusión acerca de las que no se cumplieron y por qué.
<b>Repaso</b>	
<b>Notas</b>	Tenga siempre presente el alcance del proyecto para la discusión de las expectativas alcanzadas durante el taller.

## Dudas y Comentarios



**It's time to love work again.**

*Figura 32.* Diapositiva de apoyo para cierre del taller. . (Elaboración propia, 2016)

## Anexo 3. Libro de trabajo para documentar el proceso de Sucesión SAP Success Factors

### Trabajando con su Consultor de Success Factors

Junto con su Consultor de Servicios Profesionales, explorará y discutirá cada uno de los puntos de decisión descritos a lo largo del libro de trabajo. Guardará sus decisiones en este libro de configuración.

"Su Consultor de Servicios Profesionales de SuccessFactors está listo para guiarlo a través de la terminación de este libro de ejercicios. Usted debe sentirse libre de hacer preguntas y discutir las posibilidades. No esperamos que va a completar el libro por su cuenta o sin nuestra orientación. poseer el mantenimiento del documento para que pueda registrar sus decisiones de negocio con sus propias palabras, trabajaremos en completar el documento juntos.

Una vez que haya identificado y registrado las opciones de configuración que satisfagan sus necesidades, le pediremos que firme en este libro de configuración. Su firma indica que ha completado el proceso de describir cómo desea que SuccessFactors sea configurado por su Consultor de Servicios Profesionales. Después de recibir el libro firmado, su consultor de servicios profesionales puede configurar SuccessFactors para que coincida con sus solicitudes. "

The SuccessFactors Empower methodology calls for three cycles, or iterations, where you can complete the workbook to describe your configuration requests and business decisions.

You will use the workbook to record the configuration you have requested. Note that the signoff for configuration "received" happens after the three iterations of making requests and before testing and the final signoff of "production readiness".

#### **Responsabilidades del consultor de SuccessFactors**

Explicar las opciones disponibles en el libro de configuración

Proporcionar sugerencias y retroalimentación sobre la mejor manera de utilizar SuccessFactors para lograr los objetivos de negocio del cliente.

Configure el sistema SuccessFactors para que coincida con las solicitudes del cliente documentadas en el libro de configuración después de la firma

#### **[CLIENTE] Responsabilidades**

Dueño del documento libro de configuración

Complete el Manual de Configuración con orientación y explicación del Consultor, rellenando las secciones de color amarillo pálido

Firme el libro antes de que el Consultor realice cualquier cambio de configuración

Nota: El libro de configuración representa lo que está solicitando ver en la siguiente iteración del sistema. El sistema no reflejará estas solicitudes hasta que su consultor tome la información en el libro y configure el sistema para que coincida con él.

*Figura 33. Revisión general del libro de trabajo*

Tabla 2. Tabla de contenidos del libro de trabajo.

Tabla de Contenidos	
<b>Información General</b>	<b>Ir a la pestaña...</b>
Resumen de equipo e información de contacto	
Fechas clave de configuración	<a href="#">Información del Proyecto</a>
Registro de problemas abiertos	<a href="#">Problemas abierto</a>
<b>Decisiones de configuración</b>	<b>Ir a la pestaña...</b>
Defina las secciones del Perfil de Empleado que los Gerentes usan para apoyar el Proceso de Sucesión	<a href="#">Perfil del empleado</a>
Configurar la cuadrícula de matriz	<a href="#">Matriz de 9 cajas</a>
Configurar el organigrama de sucesiones	<a href="#">Organigrama</a>
Documentar las decisiones acerca de la nominación de sucesión	<a href="#">Nominaciones</a>
Definiciones de MDF	<a href="#">Definición de MDF</a>
<b>Firmas</b>	
Documentar la firma para cada iteración	<a href="#">Firma</a>
<b>Apéndices</b>	
Seleccione los iconos que se usarán en la matriz y en el organigrama de sucesiones	<a href="#">Referencia de iconos</a>
Si aplica, mapear las calificaciones en la cuadrícula de matriz	<a href="#">Cálculo de normalización</a>
Plantilla de importación de posición	<a href="#">Importar posiciones</a>

Tabla 3. Información de Equipo de trabajo

Ir a TDC					
Equipo del Proyecto					
Información del cliente	Nombre	Función	Teléfono de trabajo	Número celular	Correo
<LOGO DEL CLIENTE>		Patrocinador del proyecto			
		Gerente de proyecto			
		Administrador			
		Administrador suplente			
		Datos/ Enlace técnico			
		Entrenamiento/ Comunicaciones			
 An SAP Company	<nombre del consultor>	Consultor de Servicios Profesionales			
Instancia de la Empresa: <a href="https://performancemanager4.successfactor.com/....">https://performancemanager4.successfactor.com/....</a> Instancia test de la Empresa: <a href="https://performancemanager4.successfactor.com/....">https://performancemanager4.successfactor.com/....</a>					
Fechas de iteración/ Revisiones/ Firmas					
Fecha	# de revisión	Modificación	Estatus/ Hito		

Tabla 4. Seguimiento a actividades pendientes

Temas abiertos						
#	Tema	Asignado a	Fecha de apertura	Fecha de cierre	Estatus	Solución/ Notas
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Tabla 5. Información de perfil: Permisos por rol y banderas de talento

Sección de Planificación de Sucesiones en el Perfil - Resume				
Seleccione la información que aparecerá en su perfil de empleado		Permisos por rol (decisión)		¿Debe ser parte de búsqueda de talento?
Manager/HR Sections		Leer/ Ver	Escribir/ Editar	Búsqueda de Talento S/N
Desempeño	Generalmente proviene de formularios de desempeño, pero puede tener una sobrescritura en PE.			S
Potencial	Generalmente para autoservicio del gerente			S
Personalizado1	Si aplica			
Personalizado2	Si aplica			
Promotabilidad	Si aplica			
Portlet de tendencias históricas de cuadrícula de matriz	Esta función está activada o desactivada con opciones limitadas de configuración			N/A
Portlet de nominaciones	Esta función está activada o desactivada sin opciones de configuración.			N/A
Portlet de sucesiones	Esta función está activada o desactivada sin opciones de configuración.			N/A
Otras secciones personalizadas?				
<b>Banderas de talento (hasta 6)</b>				
Riesgo de pérdida	PSC			
Impacto de pérdida	PSC			
Razón de la salida	PSC			
Grupo de talento	PSC			

Roles para la Planificación de Sucesión	
EM	Jefe
EMM	Jefe de segundo Nivel
EM+	Jefe a partir del tercer nivel
EH	Representante de RH
EHM	Jefe del representante de RH
EHM+	Jefe de todos los representantes de RH
EC	Administrador personalizado

Tabla 6. Información de perfil: Información de talento para el jefe inmediato o jerarquías superiores

<b>Campos de Planificación de Sucesión (Solo para el Gerente)- Detalle de Campos</b>			
Sección en SF		Desempeño	
Descripción de la sección		<La descripción de la sección va aquí>	
Etiqueta de la sección		Histórico de Desempeño	
Campo	Tipo de dato	Requerido?	Lista desplegable
Periodo de Revisión Fecha de Inicio	Fecha	No	No
Periodo de Revisión Fecha Fin	Fecha	No	No
Calificación	Valor y Etiqueta	No	No
Fuete del dato	Texto	No	N/A
<a href="#">Enlace a Escalas</a>			

Sección en SF		Potencial	
Descripción de la sección		<La descripción de la sección va aquí>	
Etiqueta de la sección		Evaluación de Potencial	
Campo	Tipo de dato	Requerido?	Lista desplegable
Periodo de Revisión Fecha de Inicio	Fecha	No	No
Periodo de Revisión Fecha Fin	Fecha	No	No
Calificación	Valor y Etiqueta	No	Si
Fuente del dato	Texto	No	N/A
<a href="#">Enlace a Escalas</a>			

Sección en SF		Promotabilidad	
Descripción de la sección		<La descripción de la sección va aquí>	
Etiqueta de la sección		Promotabilidad	
Campo	Tipo de dato	Requerido?	Lista desplegable
Nivel	Texto	No	No
Puesto	Texto	No	No
Periodo de tiempo	Texto	No	No
Comentarios	Texto	No	No
<a href="#">Enlace a listas desplega</a>			

Tabla 7. Información de perfil: banderas de talento

Sección en SF	Campos del Organigrama/Banderas de talento		
Descripción de la sección	Banderas de Talento		
Campo en SF	Label	Data type	Picklist?
Riesgo de pérdida	Riesgo de pérdida	Texto	No
Impacto de pérdida	Impacto de pérdida	Texto	No
Razón de la salida	Potencial razón de la salida	Texto	No
Grupo de talento	Grupo de talento	Texto	No

[Enlace a listas desplega](#)



Tabla 9. Matriz de 9 cajas: Definición eje “X” y “Y”, definición de escalas

<a href="#">Ir a TDC</a>			
9-Box			
Definición de las características de las células			
Nombre: Matriz Desempeño/Potencial			
Cuadrícula de matriz	Eje X / Y?	Re etiquetar	Notas
Eje X	<b>Desempeño</b>		
Eje Y	<b>Potencial</b>		
# de caja para definir sus característica (3x3 Estandar - no mayor que 9x9)			# de cajas: 3x3
Definiciones de Escala		Personalizar peso:	Se usa: No
Performance	Potential	Valor de la escala:	Peso:
Bajo	Bajo	1	
Sólido	Sólido	2	
Alto	Alto	3	

Tabla 10. Matriz de 9 cajas: definición de etiquetas y colores en la matriz

Decisiones de Configuración de la matriz					
Caja # 7:		Caja # 8		Caja # 9	
BG Color:	Amarillo #F0E68C	BG Color:	Verde #90EE90	BG Color:	Verde #90EE90
Hex #:		Hex #:		Hex #:	
Etiqueta:	Necesita Entrenamiento	Etiqueta:	Estrella Emergente	Etiqueta:	Estrella
Color de texto:	Negro	Color de texto:	Negro	Color de texto:	Negro
Caja # 4		Caja #5		Caja #6	
BG Color:	Azul #ADD8E6	BG Color:	Azul #ADD8E6	Box # 6 BG Color:	Verde #90EE90
Hex #:		Hex #:		Hex #:	
Etiqueta:	Ajuste Cuestionable	Etiqueta:	Sólido	Etiqueta:	Estrella Emergente
Color de texto:	Negro	Color de texto:	Negro	Color de texto:	Negro
Caja # 1		Caja # 2		Caja # 3	
BG Color:	Rojo #FA8072	BG Color:	Azul #ADD8E6	BG Color:	Amarillo #F0E68C
Hex #:		Hex #:		Hex #:	
Etiqueta:	Salida Considerable	Etiqueta:	Ajuste Cuestionable	Etiqueta:	Profesional con
Color de texto:	Negro	Color de texto:	Negro	Color de texto:	Negro
Habilitar demasiado nuevo para calificar (puede requerir el cambio al formulario de PM)	No	Habilitar Sin Evaluación?	No		
BG Color:		BG Color:			
Hex #:		Hex #:			
Etiqueta:		Etiqueta:			
Color de texto:		Color de texto:			
Fuete de datos Eje Y	Todas la fuentes de datos	Fuete de datos Eje X	Todas las fuentes de datos		

Tabla 11. Matriz de 9 cajas: definición de etiquetas y colores en la matriz (Continuación)

Configuraciones adicionales de la Matriz				
Incluir Etiquetas de Escala de Eje:	No			
Excluir formularios en curso al recuperar las clasificaciones más recientes:	No			
Mostrar icono de tendencia y popup (no se recomienda si se usan pesos personalizadas o escalas inversas):	No			
Utilice el promedio de todas las calificaciones encontradas, en lugar de las últimas:	No			
Los enlaces en la tarjeta rápida deben abrir en una nueva ventana del navegador	No			
Mostrar elegibilidad para jubilación?	No	Edad:	And	Permanencia:

Tabla 12. Matriz de 9 cajas: Definición de íconos para banderas de talento

Banderas de Talento (Max 6)				
Seleccionar:	Se usa?	<a href="#">Ícono (Click para ver la referencia)</a>	Definiciones/ Descripciones	Notas:
Riesgo de pérdida	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	
Impacto de pérdida	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	
Potencial razón de salida	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	
Grupo de talento	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	

Tabla 13. Organigrama de sucesiones: banderas de talento que se mostrarán en el organigrama de posiciones

Ir a TDC				
Organigrama de Sucesiones				
Banderas de Talento (Max 6)				
Seleccionar:	Se usa?	Ícono	Definiciones / Decisiones (copiar si es igual al de la matriz)	Notas:
Riesgo de pérdida	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	
Impacto de pérdida	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	
Potencial razón de la salida	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	
Grupo de talento	No		9-box y Organigrama de Sucesiones	

Tabla 14. Organigrama e sucesiones: Información de evaluación de desempeño, potencial y nivel de preparación

Información de Desempeño (Vista disponible sólo para el organigrama de sucesiones)			Calificaciones para la Preparación				
Campo SF:	Etiqueta:	Etiqueta corta:	Etiqueta	Valor	Color del gradiente	Proceso usado en el organigrama:	Todas las fuentes
sysOverallPerformance	Desempeño	Desemp:	Listo de 3 a 5 años	1	Red	Excluir las calificaciones de formularios no completados:	Yes
sysOverallPotential	Potencial	Pot:	Listo de 1 a 2 años	2	Yellow		
matrix1label	Ubicación en 9 box	9 Box:	Listo ahora	3	Green		
dateOfPosition	Fecha de la posición actual	FpA:	Reemplazo emergente	4	Blue		

Tabla 15. Organigrama de sucesiones: definición de rangos de fechas para el reporte de matriz Desempeño-Potencial

Rango de fechas predeterminadas en Sucesión	
Rango de fechas para evaluación de competencias	
Rango de fechas para Objetivos	
Rango de fechas para Desempeño	
Rango de fechas para la calificación de Potencial en el perfil del empleado:	
Rango de fecha para el Personalizado 1 en el Perfil del empleado:	
Rango de fecha para el Personalizado 2 en el Perfil del empleado:	
Rango de fechas para el Mini-9 Box en el perfil del empleado:	
Rango de fechas para el organigrama de sucesión:	

Tabla 16. Organigrama de sucesiones: definición de ajustes adicionales para el organigrama

Ajustes adicionales	
Gráfica de descendencia?	Yes
Fuerza de banco en OS?	No
Posiciones clave en OS?	Yes
Recordar la vista del usuario, mostrar opciones y resultados en	Yes
Lanzar actividades de aprendizaje desde OS (si corresponde)?	Yes
Lanzar evaluación de competencias desde OS? (evaluación de puestos futuros)	Yes
En caso de ser sí, especifique el nombre del formulario (por idioma)	
Mostrar foto?	Yes
Mostrar el nombre de empleado en el organigrama de	Yes
Mostrar el puesto del empleado en el organigrama?	Yes
Mostrar el nombre de la posición en el organigrama?	Yes
Ocultar información del puesto?	No
Permitir a los planificadores de sucesión ver los sucesores en los nodos del organigrama	Yes
Perfmitir a los planificadores de sucesión editar el modelo de posiciones desde el organigrama	No
Mostrar el # de nominaciones por cada sucesor	Yes



Tabla 19. Integraciones: definición de la integración con otros módulos de la plataforma

[Jump to TOC](#)

Definición de objeto de posiciones (sujeto a una implementación que incluya CE)	
ID de los Campos	Etiqueta
código	
nombreExterno	
estatusActual	
fechaDelInicioEfectiva	
fechaFinEfectiva	
posiciónCritica	
ocupante	
Otros campos requeridos?	

Tabla 20. Integraciones: definición de la integración con otros módulos de la plataforma (Continuación)

Definición de objeto de grupo de talentos MDF	
ID del Campo	Etiqueta

## Firma del libro de configuración

La intención de esta firma es cerrar la fase de recopilación de requerimientos.

El equipo de <CLIENTE> ha revisado este manual de configuración y ha acordado lo siguiente:

El libro de configuración refleja con exactitud los requisitos de <CLIENTE> en cuanto se relacionan con la retroalimentación con múltiples evaluadores y los procesos asociados

La solución propuesta de SuccessFactors aborda estos requisitos a medida que son comprendidos por el equipo del proyecto

Al seguir adelante con estos requisitos, <CLIENTE> entiende que cualquier solicitud de ediciones y cambios futuros podría afectar la fecha de inicio del proyecto

A lo largo de un proyecto, puede surgir información nueva que puede requerir un cambio en los requerimientos del negocio o un cambio en el ambiente técnico. Estos cambios pueden resultar en un cambio en el alcance del proyecto y, por tanto, en el nivel de esfuerzo estimado, en la línea de tiempo del proyecto o en las características de la solución. Los órdenes de cambio pueden resultar en ajustes a esta estimación y un aumento en los costos estimados.

SuccessFactors reconoce que después de determinar los requisitos de reporte, puede ser necesario realizar una revisión adicional de este documento de diseño. Cualquier cambio en el ámbito requerirá una orden de cambio, que puede ser iniciada por un miembro del equipo <CLIENTE> o de SuccessFactors. Debido a la complejidad de algunas órdenes de cambio, SuccessFactors puede facturar a <CLIENTE> por el tiempo requerido para el alcance y estimar el cambio solicitado. SuccessFactors informará a <CLIENTE> de la estimación si se aplica un cargo.

### Iteración 1

Firmado <CLIENTE>:

Fecha:

\_\_\_\_\_

### Iteración 2

Firmado <CLIENTE>:

Fecha:

\_\_\_\_\_

### Iteración 3

Firmado <CLIENTE>:

Fecha:

\_\_\_\_\_

*Figura 34.* Firma de aceptación del cliente para cada una de las revisiones de configuración

Tabla 21. Apéndice A: íconos para organigrama de sucesiones y matriz de 9 cajas

Íconos para OS y la Matriz

Gradientes de color	
Index 1	
Index 2	
Index 3	
Index 4	
Index 5	
Index 6	
Index 7	
Index 8	
Index 9	
Index 10	

Ícono	URL
	/img/sm_icons/0_blue.gif
	/img/sm_icons/0_green.gif
	/img/sm_icons/0_grey.gif
	/img/sm_icons/0_red.gif
	/img/sm_icons/0_yellow.gif
	/img/sm_icons/1_blue.gif
	/img/sm_icons/1_green.gif
	/img/sm_icons/1_grey.gif
	/img/sm_icons/1_red.gif
	/img/sm_icons/1_yellow.gif
	/img/sm_icons/2_blue.gif
	/img/sm_icons/2_green.gif
	/img/sm_icons/2_grey.gif
	/img/sm_icons/2_red.gif
	/img/sm_icons/2_yellow.gif
	/img/sm_icons/3_blue.gif
	/img/sm_icons/3_green.gif
	/img/sm_icons/3_grey.gif
	/img/sm_icons/3_red.gif
	/img/sm_icons/3_yellow.gif
	/img/sm_icons/4_blue.gif
	/img/sm_icons/4_green.gif
	/img/sm_icons/4_grey.gif
	/img/sm_icons/4_red.gif
	/img/sm_icons/4_yellow.gif
	/img/sm_icons/5_blue.gif
	/img/sm_icons/5_green.gif
	/img/sm_icons/5_grey.gif
	/img/sm_icons/5_red.gif
	/img/sm_icons/5_yellow.gif
	/img/sm_icons/6_blue.gif
	/img/sm_icons/6_green.gif
	/img/sm_icons/6_grey.gif
	/img/sm_icons/6_red.gif
	/img/sm_icons/6_yellow.gif
	/img/sm_icons/7_blue.gif
	/img/sm_icons/7_green.gif
	/img/sm_icons/7_grey.gif
	/img/sm_icons/7_red.gif
	/img/sm_icons/7_yellow.gif
	/img/sm_icons/8_blue.gif
	/img/sm_icons/8_green.gif
	/img/sm_icons/8_grey.gif
	/img/sm_icons/8_red.gif
	/img/sm_icons/8_yellow.gif
	/img/sm_icons/9_blue.gif
	/img/sm_icons/9_green.gif
	/img/sm_icons/9_grey.gif
	/img/sm_icons/9_red.gif
	/img/sm_icons/9_yellow.gif
	/img/sm_icons/10_blue.gif
	/img/sm_icons/10_green.gif
	/img/sm_icons/10_grey.gif
	/img/sm_icons/10_red.gif
	/img/sm_icons/10_yellow.gif

	/img/sm_icons/A_blue.gif
	/img/sm_icons/A_green.gif
	/img/sm_icons/A_grey.gif
	/img/sm_icons/A_red.gif
	/img/sm_icons/A_yellow.gif
	/img/sm_icons/add_blue.gif
	/img/sm_icons/add_brown.gif
	/img/sm_icons/add_darkblue.gif
	/img/sm_icons/add_fuscia.gif
	/img/sm_icons/add_green.gif
	/img/sm_icons/add_grey.gif
	/img/sm_icons/add_orange.gif
	/img/sm_icons/add_purple.gif
	/img/sm_icons/add_red.gif
	/img/sm_icons/add_seafoam.gif
	/img/sm_icons/add_yellow.gif
	/img/sm_icons/alarmclock.gif
	/img/sm_icons/Ampersand_blue.gif
	/img/sm_icons/Ampersand_green.gif
	/img/sm_icons/Ampersand_grey.gif
	/img/sm_icons/Ampersand_red.gif
	/img/sm_icons/Ampersand_yellow.gif
	/img/sm_icons/angel.gif
	/img/sm_icons/At_blue.gif
	/img/sm_icons/At_green.gif
	/img/sm_icons/At_grey.gif
	/img/sm_icons/At_red.gif
	/img/sm_icons/At_yellow.gif
	/img/sm_icons/B_blue.gif
	/img/sm_icons/B_green.gif
	/img/sm_icons/B_grey.gif
	/img/sm_icons/B_red.gif
	/img/sm_icons/B_yellow.gif
	/img/sm_icons/ball_blue.gif
	/img/sm_icons/ball_brown.gif
	/img/sm_icons/ball_darkblue.gif
	/img/sm_icons/ball_fuscia.gif
	/img/sm_icons/ball_green.gif
	/img/sm_icons/ball_grey.gif
	/img/sm_icons/ball_orange.gif
	/img/sm_icons/ball_purple.gif
	/img/sm_icons/ball_red.gif
	/img/sm_icons/ball_seafoam.gif
	/img/sm_icons/ball_yellow.gif
	/img/sm_icons/C_blue.gif
	/img/sm_icons/C_green.gif
	/img/sm_icons/C_grey.gif
	/img/sm_icons/C_red.gif
	/img/sm_icons/C_yellow.gif
	/img/sm_icons/check.gif
	/img/sm_icons/check2.gif
	/img/sm_icons/component_blue.gif
	/img/sm_icons/component_brown.gif
	/img/sm_icons/component_darkblue.gif
	/img/sm_icons/component_fuscia.gif
	/img/sm_icons/component_green.gif
	/img/sm_icons/component_grey.gif
	/img/sm_icons/component_orange.gif
	/img/sm_icons/component_purple.gif
	/img/sm_icons/component_red.gif
	/img/sm_icons/component_seafoam.gif
	/img/sm_icons/component_yellow.gif

Tabla 22. Apéndice A: íconos para organigrama de sucesiones y matriz de 9 cajas (Continuación)

	/img/sm_icons/cubes_blue.gif		/img/sm_icons/female_minority.gif		/img/sm_icons/lifesaver.gif
	/img/sm_icons/cubes_brown.gif		/img/sm_icons/female_minority_status_unknown.gif		/img/sm_icons/lightbulb_off.gif
	/img/sm_icons/cubes_darkblue.gif		/img/sm_icons/female_non-minority.gif		/img/sm_icons/lightbulb_on.gif
	/img/sm_icons/cubes_fuscia.gif		/img/sm_icons/female_symbol.gif		/img/sm_icons/lightening.gif
	/img/sm_icons/cubes_green.gif		/img/sm_icons/flag_blue.gif		/img/sm_icons/link.gif
	/img/sm_icons/cubes_grey.gif		/img/sm_icons/flag_brown.gif		/img/sm_icons/lock.gif
	/img/sm_icons/cubes_orange.gif		/img/sm_icons/flag_darkblue.gif		/img/sm_icons/lock2.gif
	/img/sm_icons/cubes_purple.gif		/img/sm_icons/flag_fuscia.gif		/img/sm_icons/M_blue.gif
	/img/sm_icons/cubes_red.gif		/img/sm_icons/flag_green.gif		/img/sm_icons/M_green.gif
	/img/sm_icons/cubes_seafoam.gif		/img/sm_icons/flag_grey.gif		/img/sm_icons/M_grey.gif
	/img/sm_icons/cubes_yellow.gif		/img/sm_icons/flag_orange.gif		/img/sm_icons/M_red.gif
	/img/sm_icons/cube_blue.gif		/img/sm_icons/flag_purple.gif		/img/sm_icons/M_yellow.gif
	/img/sm_icons/cube_brown.gif		/img/sm_icons/flag_red.gif		/img/sm_icons/male_minority.gif
	/img/sm_icons/cube_darkblue.gif		/img/sm_icons/flag_seafoam.gif		/img/sm_icons/male_minority_status_unknown.gif
	/img/sm_icons/cube_fuscia.gif		/img/sm_icons/flag_yellow.gif		/img/sm_icons/male_non-minority.gif
	/img/sm_icons/cube_green.gif		/img/sm_icons/G_blue.gif		/img/sm_icons/male_symbol.gif
	/img/sm_icons/cube_grey.gif		/img/sm_icons/G_green.gif		/img/sm_icons/minus_blue.gif
	/img/sm_icons/cube_orange.gif		/img/sm_icons/G_grey.gif		/img/sm_icons/minus_brown.gif
	/img/sm_icons/cube_purple.gif		/img/sm_icons/G_red.gif		/img/sm_icons/minus_darkblue.gif
	/img/sm_icons/cube_red.gif		/img/sm_icons/G_yellow.gif		/img/sm_icons/minus_fuscia.gif
	/img/sm_icons/cube_seafoam.gif		/img/sm_icons/goblet_blue.gif		/img/sm_icons/minus_green.gif
	/img/sm_icons/cube_yellow.gif		/img/sm_icons/goblet_brown.gif		/img/sm_icons/minus_grey.gif
	/img/sm_icons/D_blue.gif		/img/sm_icons/goblet_darkblue.gif		/img/sm_icons/minus_orange.gif
	/img/sm_icons/D_green.gif		/img/sm_icons/goblet_fuscia.gif		/img/sm_icons/minus_purple.gif
	/img/sm_icons/D_grey.gif		/img/sm_icons/goblet_green.gif		/img/sm_icons/minus_red.gif
	/img/sm_icons/D_red.gif		/img/sm_icons/goblet_grey.gif		/img/sm_icons/minus_seafoam.gif
	/img/sm_icons/D_yellow.gif		/img/sm_icons/goblet_orange.gif		/img/sm_icons/minus_yellow.gif
	/img/sm_icons/devil.gif		/img/sm_icons/goblet_purple.gif		/img/sm_icons/N_blue.gif
	/img/sm_icons/Dollar_blue.gif		/img/sm_icons/goblet_red.gif		/img/sm_icons/N_green.gif
	/img/sm_icons/Dollar_green.gif		/img/sm_icons/goblet_seafoam.gif		/img/sm_icons/N_grey.gif
	/img/sm_icons/Dollar_grey.gif		/img/sm_icons/goblet_yellow.gif		/img/sm_icons/N_red.gif
	/img/sm_icons/Dollar_red.gif		/img/sm_icons/H_blue.gif		/img/sm_icons/N_yellow.gif
	/img/sm_icons/Dollar_yellow.gif		/img/sm_icons/H_green.gif		/img/sm_icons/Negative_blue.gif
	/img/sm_icons/E_blue.gif		/img/sm_icons/H_grey.gif		/img/sm_icons/Negative_green.gif
	/img/sm_icons/E_green.gif		/img/sm_icons/H_yellow.gif		/img/sm_icons/Negative_grey.gif
	/img/sm_icons/E_grey.gif		/img/sm_icons/happy.gif		/img/sm_icons/Negative_red.gif
	/img/sm_icons/E_red.gif		/img/sm_icons/heart.gif		/img/sm_icons/Negative_yellow.gif
	/img/sm_icons/E_yellow.gif		/img/sm_icons/I_blue.gif		/img/sm_icons/new.gif
	/img/sm_icons/equals_blue.gif		/img/sm_icons/I_green.gif		/img/sm_icons/O_blue.gif
	/img/sm_icons/equals_brown.gif		/img/sm_icons/I_grey.gif		/img/sm_icons/O_green.gif
	/img/sm_icons/equals_darkblue.gif		/img/sm_icons/I_red.gif		/img/sm_icons/O_grey.gif
	/img/sm_icons/equals_fuscia.gif		/img/sm_icons/I_yellow.gif		/img/sm_icons/O_red.gif
	/img/sm_icons/equals_green.gif		/img/sm_icons/information.gif		/img/sm_icons/O_yellow.gif
	/img/sm_icons/equals_grey.gif		/img/sm_icons/J_blue.gif		/img/sm_icons/P_blue.gif
	/img/sm_icons/equals_orange.gif		/img/sm_icons/J_green.gif		/img/sm_icons/P_green.gif
	/img/sm_icons/equals_purple.gif		/img/sm_icons/J_grey.gif		/img/sm_icons/P_grey.gif
	/img/sm_icons/equals_red.gif		/img/sm_icons/J_red.gif		/img/sm_icons/P_red.gif
	/img/sm_icons/equals_seafoam.gif		/img/sm_icons/J_yellow.gif		/img/sm_icons/P_yellow.gif
	/img/sm_icons/equals_yellow.gif		/img/sm_icons/K_blue.gif		/img/sm_icons/pawn_blue.gif
	/img/sm_icons/Exclamation_blue.gif		/img/sm_icons/K_green.gif		/img/sm_icons/pawn_brown.gif
	/img/sm_icons/Exclamation_green.gif		/img/sm_icons/K_grey.gif		/img/sm_icons/pawn_darkblue.gif
	/img/sm_icons/Exclamation_grey.gif		/img/sm_icons/K_red.gif		/img/sm_icons/pawn_fuscia.gif
	/img/sm_icons/Exclamation_red.gif		/img/sm_icons/K_yellow.gif		/img/sm_icons/pawn_green.gif
	/img/sm_icons/Exclamation_yellow.gif		/img/sm_icons/key.gif		/img/sm_icons/pawn_grey.gif
	/img/sm_icons/F_blue.gif		/img/sm_icons/key2.gif		/img/sm_icons/pawn_orange.gif
	/img/sm_icons/F_green.gif		/img/sm_icons/L_blue.gif		/img/sm_icons/pawn_purple.gif
	/img/sm_icons/F_grey.gif		/img/sm_icons/L_green.gif		/img/sm_icons/pawn_red.gif
	/img/sm_icons/F_red.gif		/img/sm_icons/L_grey.gif		/img/sm_icons/pawn_seafoam.gif
	/img/sm_icons/F_yellow.gif		/img/sm_icons/L_red.gif		/img/sm_icons/pawn_yellow.gif
			/img/sm_icons/L_yellow.gif		/img/sm_icons/Percent_blue.gif
					/img/sm_icons/Percent_green.gif
					/img/sm_icons/Percent_grey.gif
					/img/sm_icons/Percent_red.gif
					/img/sm_icons/Percent_yellow.gif

Tabla 23. Apéndice A: íconos para organigrama de sucesiones y matriz de 9 cajas (Continuación)

	/img/sm_icons/ phone.gif		/img/sm_icons/shield_blue.gif		/img/sm_icons/triangle_blue.gif
	/img/sm_icons/pill_blue.gif		/img/sm_icons/shield_brown.gif		/img/sm_icons/triangle_brown.gif
	/img/sm_icons/pill_brown.gif		/img/sm_icons/shield_darkblue.gif		/img/sm_icons/triangle_darkblue.gif
	/img/sm_icons/pill_darkblue.gif		/img/sm_icons/shield_fuscia.gif		/img/sm_icons/triangle_fuscia.gif
	/img/sm_icons/pill_fuscia.gif		/img/sm_icons/shield_green.gif		/img/sm_icons/triangle_green.gif
	/img/sm_icons/pill_green.gif		/img/sm_icons/shield_grey.gif		/img/sm_icons/triangle_grey.gif
	/img/sm_icons/pill_grey.gif		/img/sm_icons/shield_orange.gif		/img/sm_icons/triangle_orange.gif
	/img/sm_icons/pill_orange.gif		/img/sm_icons/shield_purple.gif		/img/sm_icons/triangle_purple.gif
	/img/sm_icons/pill_purple.gif		/img/sm_icons/shield_red.gif		/img/sm_icons/triangle_red.gif
	/img/sm_icons/pill_red.gif		/img/sm_icons/shield_seafoam.gif		/img/sm_icons/triangle_seafoam.gif
	/img/sm_icons/pill_seafoam.gif		/img/sm_icons/shield_yellow.gif		/img/sm_icons/triangle_yellow.gif
	/img/sm_icons/pill_yellow.gif		/img/sm_icons/square_blue.gif		/img/sm_icons/U_blue.gif
	/img/sm_icons/pin_blue.gif		/img/sm_icons/square_brown.gif		/img/sm_icons/U_green.gif
	/img/sm_icons/pin_brown.gif		/img/sm_icons/square_darkblue.gif		/img/sm_icons/U_grey.gif
	/img/sm_icons/pin_darkblue.gif		/img/sm_icons/square_fuscia.gif		/img/sm_icons/U_red.gif
	/img/sm_icons/pin_fuscia.gif		/img/sm_icons/square_green.gif		/img/sm_icons/U_yellow.gif
	/img/sm_icons/pin_fuscia.gif		/img/sm_icons/square_grey.gif		/img/sm_icons/V_blue.gif
	/img/sm_icons/pin_green.gif		/img/sm_icons/square_orange.gif		/img/sm_icons/V_green.gif
	/img/sm_icons/pin_grey.gif		/img/sm_icons/square_purple.gif		/img/sm_icons/V_grey.gif
	/img/sm_icons/pin_orange.gif		/img/sm_icons/square_red.gif		/img/sm_icons/V_red.gif
	/img/sm_icons/pin_purple.gif		/img/sm_icons/square_seafoam.gif		/img/sm_icons/V_yellow.gif
	/img/sm_icons/pin_red.gif		/img/sm_icons/square_yellow.gif		/img/sm_icons/W_blue.gif
	/img/sm_icons/pin_seafoam.gif		/img/sm_icons/star_blue.gif		/img/sm_icons/W_green.gif
	/img/sm_icons/pin_yellow.gif		/img/sm_icons/star_brown.gif		/img/sm_icons/W_grey.gif
	/img/sm_icons/pointing_down.gif		/img/sm_icons/star_darkblue.gif		/img/sm_icons/W_red.gif
	/img/sm_icons/pointing_up.gif		/img/sm_icons/star_fuscia.gif		/img/sm_icons/W_yellow.gif
	/img/sm_icons/Positive_blue.gif		/img/sm_icons/star_green.gif		/img/sm_icons/wrench.gif
	/img/sm_icons/Positive_green.gif		/img/sm_icons/star_grey.gif		/img/sm_icons/X_blue.gif
	/img/sm_icons/Positive_grey.gif		/img/sm_icons/star_orange.gif		/img/sm_icons/X_green.gif
	/img/sm_icons/Positive_red.gif		/img/sm_icons/star_purple.gif		/img/sm_icons/X_grey.gif
	/img/sm_icons/Positive_yellow.gif		/img/sm_icons/star_red.gif		/img/sm_icons/X_red.gif
	/img/sm_icons/Pound_blue.gif		/img/sm_icons/star_seafoam.gif		/img/sm_icons/X_yellow.gif
	/img/sm_icons/Pound_green.gif		/img/sm_icons/star_yellow.gif		/img/sm_icons/Y_blue.gif
	/img/sm_icons/Pound_grey.gif		/img/sm_icons/step_blue.gif		/img/sm_icons/Y_green.gif
	/img/sm_icons/Pound_red.gif		/img/sm_icons/step_brown.gif		/img/sm_icons/Y_grey.gif
	/img/sm_icons/Pound_yellow.gif		/img/sm_icons/step_darkblue.gif		/img/sm_icons/Y_red.gif
	/img/sm_icons/Q_blue.gif		/img/sm_icons/step_fuscia.gif		/img/sm_icons/Y_yellow.gif
	/img/sm_icons/Q_green.gif		/img/sm_icons/step_green.gif		/img/sm_icons/yinyang.gif
	/img/sm_icons/Q_grey.gif		/img/sm_icons/step_grey.gif		/img/sm_icons/Z_blue.gif
	/img/sm_icons/Q_red.gif		/img/sm_icons/step_orange.gif		/img/sm_icons/Z_green.gif
	/img/sm_icons/Q_yellow.gif		/img/sm_icons/step_purple.gif		/img/sm_icons/Z_grey.gif
	/img/sm_icons/Question_blue.gif		/img/sm_icons/step_red.gif		/img/sm_icons/Z_red.gif
	/img/sm_icons/Question_green.gif		/img/sm_icons/step_seafoam.gif		/img/sm_icons/Z_yellow.gif
	/img/sm_icons/Question_grey.gif		/img/sm_icons/step_yellow.gif		
	/img/sm_icons/Question_red.gif		/img/sm_icons/T_blue.gif		
	/img/sm_icons/Question_yellow.gif		/img/sm_icons/T_green.gif		
	/img/sm_icons/R_blue.gif		/img/sm_icons/T_grey.gif		
	/img/sm_icons/R_green.gif		/img/sm_icons/T_red.gif		
	/img/sm_icons/R_grey.gif		/img/sm_icons/T_yellow.gif		
	/img/sm_icons/R_red.gif		/img/sm_icons/target.gif		
	/img/sm_icons/R_yellow.gif		/img/sm_icons/thermometer.gif		
	/img/sm_icons/retire.gif		/img/sm_icons/thermometer2.gif		
	/img/sm_icons/S_blue.gif		/img/sm_icons/thumbs_down.gif		
	/img/sm_icons/S_green.gif		/img/sm_icons/thumbs_up.gif		
	/img/sm_icons/S_grey.gif		/img/sm_icons/trafficlight_green.gif		
	/img/sm_icons/S_red.gif		/img/sm_icons/trafficlight_off.gif		
	/img/sm_icons/S_yellow.gif		/img/sm_icons/trafficlight_on.gif		
	/img/sm_icons/sad.gif		/img/sm_icons/trafficlight_red.gif		
			/img/sm_icons/trafficlight_red_yellow.gif		
			/img/sm_icons/trafficlight_yellow.gif		

Tabla 24: Apéndice B: definición de los cálculos para la asignación automática de los colaboradores en la matriz de 9 cajas, cuando la escala no va de 1 a 3.

Apéndice B -Calculador del lugar en 9 box

**Instrucciones:** Introduzca los parámetros en Escala de calificación Min, Escala de calificación Max y rango máximo de 9 box

Recopile las opciones de corte en la Rango de configuración % de colocación para copiar en la configuración de cuadrícula de matriz en Herramientas de administración

Especificaciones del cliente Ejemplo (escala de calificación de 5 puntos en Formulario)

Calificaciones de Matriz	Corte numérico
7-9 super talento	4.35 – 5.0
4-6 altamente valorado	3.51 – 4.34
1-3 menos efectivo	0.0 – 3.5

Ejemplo de configuración correspondiente (coloque la clasificación basada en formularios en 3 cubos)

Calificaciones de Matriz	% Puntos de corte
7-9 super talento	83.51% – 100.00%
4-6 altamente valorado	62.51% – 83.50%
1-3 menos efectivo	0.00% – 62.50%

Escala mínima de calificación del formulario  
Escala máxima de calificación del formulario

1
5

**Nota:**

Los rangos no pueden superponerse

No se permiten intervalos entre los rangos

Rango maximo 9 box

3.5
4.34
5

(en el ejemplo anterior, los rangos de 3 celdas son 1-3.5, 3.51-4.34 y 4.35-5 por lo que el rango máximo de las 3 celdas son 3,5, 4,34 y 5, respectivamente)

Configuración del % del rango

62.5%
21.0%
16.5%

Acumulado del % de rango

62.5%
83.5%
100.0%



**Anexo 4. Lista de asistencia**

**LISTA DE ASISTENCIA**

**CLIENTE:**

**FECHA:**

**TALLER:** Propuesta para la Gestión de Planes de Sucesión en las organizaciones  
a través de una Plataforma Tecnológica cloud en una empresa Farmacéutica

**FACILITADOR:**

No.	NOMBRE COMPLETO	AREA/DEPARTAMENTO	PUESTO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				