



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PLATAFORMA INFORMÁTICA PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE PLAN DE SUCESIÓN DE TALENTOS DE LA
EMPRESA NETAFIM PERÚ

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

INGENIERIA DE SISTEMAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Autores:

Br. Gamboa Revilla, Jorge.
Br. Heredia Lozada, Christopher.

Asesor:

Mg. Díaz Fernández, Romy

Trujillo – Perú

2017

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en la empresa NETAFIM-PERU, organización manufacturera de origen israelí orientado al riego tecnificado. El objetivo general fue proponer la implementación de una plataforma informática para mejorar los procesos del plan de sucesión de talentos; se analizó la situación actual de la empresa con respecto a su proceso del plan de sucesión, se identificaron las estrategias necesarias para la implementación de la plataforma informática.

Los procesos identificados son: evaluación de desempeño, evaluación de potencial; desarrollo y plan de sucesión. Se elaboraron indicadores según las características de mejoras, las cuales son la estandarización de procesos de sucesión de talento, ahorro de costos, seguridad y optimización de tiempo para el procesamiento de la información.

La investigación fue de tipo descriptiva, explican y describen los hechos tal como se presentan, proponen soluciones y alternativas a los posibles problemas presentes. El diseño de la investigación realizado es no experimental, porque se realizaron sin manipular las variables de estudio. Se utilizó las técnicas de análisis de contenido, pues se recopiló información válida y objetiva de diversas fuentes, utilizando la observación y la entrevista.

Se concluye que la implementación de la plataforma informática fue de gran apoyo al departamento de Recursos Humanos, con el fin de desarrollar y establecer estrategias que permitan la mejora y estandarización de procesos del plan de sucesión de talentos. Así mismo el uso de la tecnología de información permitió disminuir costos, reducir tiempos de procesamiento evitando la alteración y pérdida de información.

ABSTRACT

The research was carried out in the company NETAFIM-PERU, an Israeli-origin manufacturing organization oriented to technical irrigation. The general objective was to propose the implementation of a computer platform to improve the processes of the talent succession plan; We analyzed the current situation of the company with respect to its succession plan process, identified the strategies needed for the implementation of the IT platform. The processes identified are: performance evaluation, potential assessment; Development and succession plan. Indicators were elaborated according to the characteristics of improvements, which are the standardization of processes of succession of talent, cost savings, security and optimization of time for information processing. The research was descriptive, explain and describe the facts as they are presented, propose solutions and alternatives to the possible present problems. The research design is not experimental, because they were performed without manipulating the study variables. Content analysis techniques were used, since valid and objective information was collected from various sources, using observation and interview. It is concluded that the implementation of the IT platform was of great support to the Human Resources department, in order to develop and establish strategies that allow the improvement and standardization of processes of the succession plan of talents. Also the use of information technology allowed to reduce costs, reduce processing times avoiding alteration and loss of information.

DEDICATORIA

Para mi madre: Emilia quien sacrifico muchas cosas por darme lo necesario en la vida quien con su incondicional apoyo es posible el logro de mis objetivos y ser parte Invalorable en mi formación Profesional y Personal Para mi pequeña hermana Karen, que día a día ilumina y alegra mi vida con su dulce sonrisa

Gamboa, Jorge

Esta tesis la dedico a Dios por guiarme en todo momento y regalarme esta hermosa vida.

La dedico a mi abuelita que está en el cielo y sé que desde allí está que derrama todas sus bendiciones para mí y Mi familia, a mi mamá por el apoyo incondicional de siempre, a mi esposa por los ánimos de seguir adelante Y sobre todo a mi primogénito Christopher Nicolás por ser mi más grande inspiración.

Heredia, Christopher

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta importante etapa de nuestras vidas queremos agradecer en primer lugar a Dios, quien ha sido una guía constante y nos ha ayudado a superar los obstáculos y caídas que tuvimos a lo largo de nuestra etapa profesional, mostrándonos que la perseverancia tiene finalmente su recompensa.

En segundo lugar, quiero agradecer a toda mi familia que son testigos de mis logros y también de difíciles momentos; en especial a mi mamá que ha cumplido un rol de padre y madre en mi vida, por la presión, tus regaños, tus consejos y en especial por la incondicional confianza y amistad puesta en mí; demostrándome que la unión hace la fuerza y que todo se puede en esta vida.

Agradezco a NETAFIM PERU por el tiempo dedicado y a las facilidades que se me otorgo para poder aplicar y realizar este trabajo de investigación.

Jorge

Agradezco a Dios por haberme guiado en el camino de mi vida, acompañado en cada etapa de mi carrera, por darme aliento cuando más lo necesitaba, por permitirme conocerlo y por haberme regalado una familia estupenda.

Agradezco a mi madre por el apoyo incondicional que siempre me ha dado desde el inicio de mi vida. Agradezco a mi esposa por haberme acompañado en casi toda mi formación profesional, desde los estudios de pre-grado hasta hoy y sobre todo a mi hijo que aunque pequeño aun, es la inspiración más grande que tengo para seguir superándome.

Agradezco a mis profesores, ex jefes, amigos y compañeros de trabajo en general, los cuales pusieron siempre la confianza en mí y me sirvió de mucho para tener un impulso hacia un crecimiento profesional.

Christopher

Tabla de contenidos

Carátula	i
Resumen	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria y agradecimiento	iv
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas y figuras.....	viii
CAPITULO I: INTRODUCCION	1
A. Realidad Problemática	1
B. Pregunta de investigación	3
C. Objetivos de la investigación	3
D. Justificación de la Investigación	4
E. Alcance de la Investigación	4
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	5
1. Antecedentes	6
2. Bases Teóricas.....	8
A. El Sistema de Administración de Recursos Humanos	8
B. Administración de Recursos Humanos como Proceso	10
C. Planeación de Personal.....	12
D. Evaluación de Desempeño.....	17
E. Modelo 9 Cajas (Nine Box).....	23
F. Análisis de puestos de trabajo.....	26
G. Proceso de Sucesión.....	27
H. Planificación de la sucesión.....	31
I. Determinación de competencias	36
3. Marco Conceptual	39
A. Planeación	39
B. Modelo Nine Box	40
C. Evaluación de desempeño	40
D. Competencias	41
E. Sucesión	41
F. Plan de sucesión	41
CAPITULO III: HIPOTESIS	43
A. Declaración de hipótesis	44

B. Variables	44
C. Operacionalización de Variables	44
D. Propuesta de solución	45
CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	49
A. Tipo de Investigación.....	50
B. Diseño de Investigación	50
C. Población	50
D. Método de la investigación	51
E. Técnicas e Instrumentos	51
CAPITULO V: RESULTADOS	52
CAPITULO VI: DISCUSION Y CONCLUSION	56
DISCUSION.....	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	59
CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	64
<i>Anexo A: Entrevista para determinar el plan de sucesión</i>	<i>64</i>
<i>Anexo B: Prototipo de plataforma informática del proceso de plan de sucesión.....</i>	<i>65</i>
<i>Anexo C: Mapa de procesos del plan de sucesión del talento</i>	<i>78</i>
<i>Anexo D: Plan de trabajo para el proyecto de plataforma de plan de sucesión de talentos</i>	<i>78</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1 Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo	9
Gráfico 2 Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados.....	9
Gráfico 3 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción	10
Gráfico 4 Continuum de las situaciones en los subsistemas de la ARH	11
Gráfico 5 : Bases de la Planeación de Personal	13
Gráfico 6 Ejemplo de Gráfico de reemplazo	15
Gráfico 7 Planeación de personal basado en el flujo de personal	15
Gráfico 8 Modelo integrado de planeación de personal.....	16
Gráfico 9 Factores que afectan el desempeño en el puesto	17
Gráfico 10 Modelo 9 Box (9 Cajas).....	23
Gráfico 11 Planificación de Sucesión	24
Gráfico 12 : Contenido mínimo de Análisis de puestos de trabajo	26
Gráfico 13 : Proceso de Sucesión	27
Gráfico 14 : Etapas del Plan de Sucesión	34
Gráfico 15 : Mapa de Procesos – NETAFIM PERU.....	49
Gráfico 16 : Mantenimiento de Usuarios.....	64
Gráfico 17 : Mantenimiento de Participantes del Sucesion Planning	64
Gráfico 18 : Mantenimiento de Estructuras	65
Gráfico 19 : Mantenimiento de Trayectorias.....	65
Gráfico 20 : Mantenimiento TCM Family 01.....	66
Gráfico 21 : Mantenimiento TCM Family 02.....	66
Gráfico 22 : Mantenimiento de Cargos	67
Gráfico 23 : Mantenimiento de Razones de Retiro	67
Gráfico 24 : Mantenimiento de Educaciones.....	67
Gráfico 25 : PRP (Evaluación de Desempeño).....	68
Gráfico 26 : PRP (Evaluación de Desempeño).....	68
Gráfico 27 : PRP (Evaluación de Desempeño).....	69
Gráfico 28 : Reporte Inmediato	69
Gráfico 29 : Evaluación de Desempeño	70
Gráfico 30 : Reporte RRHH	70
Gráfico 31 : Evaluación Nine Box.....	71
Gráfico 32 : Reporte Nine Box	71
Gráfico 33 : Gráfico Nine Box	72
Gráfico 34 : Análisis Gráfico RRHH	72
Gráfico 35 : Gráfico Inmediato por Usuario.....	73
Gráfico 36 : Talent Review	73
Gráfico 37 : Talent Review	74
Gráfico 38 : Talent Review	74
Gráfico 39 : Talent Review	75
Gráfico 40 : Matriz Desempeño - Potencial	75
Gráfico 41 : Matriz de Riesgo de Partida de Usuario.....	76
Gráfico 42 : Análisis Sucesion Planning	76
Gráfico 43 : Mapa de procesos del plan de sucesión	77

CAPITULO I: INTRODUCCION

A. Realidad Problemática

En el Perú solo el 15% de las empresas de gran envergadura cuentan con un plan de sucesión. Esta cifra puede causar preocupación ya que aquellas empresas que no cuenten con un plan estructurado están destinadas a desaparecer. Añaños, Rodríguez Rodríguez, Ikeda o Lindley son algunos de los apellidos más saltantes del universo empresarial peruano del sector industrial. No es para menos. Se trata de grupos familiares que han sabido asentarse y siguen conquistando mercados. Pero no son los únicos: hasta el 2013, el BID estimó que el 80% de las empresas en el Perú son familiares.

Una nueva encuesta de CareerBuilder ha revelado que el 31% de las mayores compañías carece de planificación de sucesión, lo que significa que hoy mismo no tendrían cómo reemplazar los puestos clave. De acuerdo con el estudio, el 27% de las organizaciones afirma que se han visto afectadas negativamente en la parte financiera, debido a planes de sucesión demasiado débiles o a la ausencia de ellos. (Franco, 2011)

La empresa de riego tecnificado NETAFIM PERU de origen israelí inicio sus operaciones en 1965, tiene presencia a nivel mundial y en nuestro país se caracteriza por ser la empresa líder en el rubro de riego tecnificado, la cual ha sido impulsada por la gente, que lleva consigo el espíritu NETAFIM enfocada principalmente en las personas que dan continuidad, prestigio e imagen a la empresa. Impulsada por la filosofía del corporativo, demanda que el área de recursos humanos apoye en la mejora de la productividad, planeación de la sucesión, cambio en la cultura corporativa y sus valores. Por ende nuestros colaboradores deben poseer las habilidades, competencias y exigencias que nuestra casa matriz exige.

Actualmente, tomando en cuenta que el recurso humano en la empresa NETAFIM PERU constituye una de las piezas clave para lograr una alta competitividad de la organización, debido a que son los que pasan la mayor parte del tiempo dentro de las entidades y de esta interacción depende que su transcurso por ella sea productivo, el área de recursos humanos de la empresa, cuenta con un procedimiento manual que se realiza en cada sucursal, relacionado a la gestión del talento humano, sin embargo, demanda bastante tiempo, genera altos costos y no garantiza seguridad en la información, de manera que no agiliza, ni asegura una adecuada toma de decisiones.

Este proceso es ejecutado por una persona del área involucrada, la cual tiene que hacer muchas actividades manuales cada cierto tiempo para las evaluaciones correspondientes al potencial y desempeño del personal, que se traslada a todas las

sucursales de la empresa NETAFIM PERU, ubicadas en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima e Ica; de igual manera se cuenta con la intervención de la jefatura de recursos humanos y gerentes de la organización en el proceso de análisis e implementación del proceso de sucesión de talentos de manera anual. Estas evaluaciones toman un tiempo aproximado de tres a cuatro semanas y los gastos por realizar estas evaluaciones son elevados.

El propósito es proponer la implementación de una plataforma informática para el área de recursos humanos de la empresa NETAFIM-PERÚ, que abarcan los procesos de plan de sucesión de talentos y su medición tomando como referencia características como: estandarización de procesos, tiempo, costos y seguridad de la información, ya que la organización viene creciendo y es importante estandarizar procedimientos para una mejor toma de decisiones, así como contar con indicadores para el uso de la tecnología de la información que nos permitan medir los resultados, optimizar costos, tiempo; seguridad de la información y sacar el máximo provecho a los recursos existentes. Con ello se busca la satisfacción del cliente interno, la mejora continua y la identificación del mejor talento en la organización, esto además ayudará en la optimización de los tiempos, aumento de la eficacia en el uso de los recursos y eficiencia en los resultados.

Dicho plan permitirá afrontar el momento en que el líder se encuentre ausente y se pueda controlar los cambios que aparezcan en el futuro de manera que se pueda permitir identificar las situaciones, anticiparse a los problemas y facilitar la toma de decisiones. Con eso se podrá asegurar la continuidad de la organización.

También es importante estar preparados ante una posible partida de directivos u otras personas que ocupen posiciones claves. La forma ideal de estar preparados es contar con una estrategia clara para afrontar estas posibles partidas, sobre todo si son inesperadas. (APTITUS, 2011)

B. Pregunta de investigación

¿De qué manera la propuesta de implementación de una plataforma informática contribuirá al proceso de plan de sucesión de talentos de la empresa NETAFIM PERÚ?

C. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Elaborar una propuesta de implementación de una plataforma informática para mejorar el proceso de sucesión de talentos en la empresa NETAFIM PERÚ

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de plan de sucesión de talentos.
- Describir las características de mejora con la implementación de la plataforma informática en el proceso del plan de sucesión de talentos.
- Describir las estrategias para la implementación de la plataforma informática en el proceso del plan de sucesión de talentos.
- Elaborar el prototipo de la plataforma informática del proceso de sucesión de talento en coordinación con el área de RRHH.

D. Justificación de la Investigación

- La investigación se justifica porque con la propuesta de implementación de la plataforma informática proporcionará información de utilidad para la empresa NETAFIM-PERU, sobre el estado actual del área de recursos humanos permitiendo estandarizar los procedimientos, contribuyendo a la generación de indicadores, enfocado en los procesos de evaluación de desempeño y de potencial; desarrollo y plan de sucesión de talentos.
- Permitirá reducir los gastos operativos de la compañía.
- Permitirá mejorar los tiempos en la recopilación y procesamiento de información para una adecuada toma de decisiones en base al proceso de plan de sucesión de talentos.
- Asegurará cumplir con los principios de seguridad de la información disponibilidad, confidencialidad e integridad.
- Finalmente, representa un aporte académico y metodológico para el entendimiento de los aportes de la tecnología de información y como favorece al campo de la gestión del talento humano, por lo tanto, podrá ser utilizada como punto referencial a otras organizaciones, tanto en el contexto local, nacional como internacional.

E. Alcance de la Investigación

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar una propuesta de implementación de una plataforma informática y tendrá como alcance el proceso de plan de sucesión de talentos. Se centra específicamente en los perfiles de puestos de trabajo que pertenecen a los procesos estratégicos y operativos que son parte esencial de la cadena de valor de la empresa, ya que, en la actualidad, la principal preocupación de la organización, es garantizar la sucesión de estas posiciones.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

(De Leon, 2014), en su investigación: “Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un Ingenio azucarero de la Costa Sur”, tesis para obtener el grado académico de Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional, presentada en la Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala, en la que el problema fue: ¿Qué tipo de información se necesita para la elaboración de un manual de plan de carrera profesional para el área operativa en una industria azucarera?, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó el tipo de información con que se elaboró el manual de plan de carrera profesional para el área operativa donde se realizó el estudio, el cual comprende las siguientes partes: portada, índice, introducción, objetivos general y específicos, responsables, herramientas a utilizar para la elaboración de un plan de carrera, puestos involucrados en un plan de carrera, competencias, guía del proceso para el plan de carrera, cuadro de sucesión, perfiles de los puestos críticos, plan individual para mecánicos industriales.
- Se estableció la importancia de los elementos que debe contener un manual de plan de carrera para el área operativa, siendo el orden de prioridad los siguientes: puesto del colaborador, nombre del colaborador, edad, escolaridad, antigüedad en el puesto, posibles reemplazos, posibles nombramientos, cuadro de sucesión, plazo para la promoción, necesidades de capacitación. Así mismo se pudo conocer que no se proporciona capacitación al personal operativo de la empresa para el desarrollo de la carrera profesional, es por ellos que éste deberá estar enterado que está involucrado en un programa de crecimiento laboral.

(Ayala, 2013), en su investigación: “Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora” tesis para obtener el grado de Maestría en Psicología con orientación laboral y organizacional, presentada en la Universidad de Autónoma Nuevo León, Nuevo León, México, en la que el problema fue: ¿Cómo detectar al personal interno que posea aquellos conocimientos y habilidades necesarias para cubrir un determinado puesto clave dentro de la organización? Logrando identificar a las personas clave dentro de la organización, llegó a las siguientes conclusiones:

- Las organizaciones mexicanas se han dado cuenta de que el capital humano es el recurso más importante para afrontar los desafíos que exige el mercado, siempre y cuando estén alineados con la estrategia de negocios organizacional y

que a través de sus conocimientos, habilidades y competencias agreguen valor de manera efectiva y medible a la misma.

- La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

Antecedentes Nacionales

(Vallejos, 2013), en su investigación: “El impacto de la implementación de las TIC en la Evaluación del Desempeño Laboral del docente universitario: Estudio de casos del uso de PAIDEIA por los docentes de la FGAD-PUCP en el período 2010-2011”, tesis para obtener el grado de Magister en Relaciones Laborales, presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, en la que el problema fue: ¿El uso de las TIC tiene impacto en la evaluación del desempeño laboral del docente universitario? Y cuya hipótesis principal la cual se centra en si la implementación del uso de las TIC en el desempeño laboral docente genera una mayor eficacia y eficiencia en su labor, al mejorar el proceso de transferencia de conocimiento e información en el ámbito de trabajo a los estudiantes de la FGAD de la PUCP en el período 2010-2011; esta concluye:

- Las TIC juegan un rol importante en el ámbito de trabajo universitario ya que permiten establecer canales y códigos aceptados por los estudiantes de una nueva generación, los mismos que permiten al docente ser más eficaz aunque se encuentre en un proceso de transición tecnológica que tiene influencia sobre su calificación laboral. De ese modo, se facilita obtener mejores resultados en la evaluación del desempeño laboral de la docencia universitaria, en la medida que se ha constatado que representa un mecanismo de desarrollo de habilidades laborales que sirve para acortar las brechas comunicacionales y tecnológicas entre las generaciones del profesional docente, llamados migrantes digitales, y la nueva generación de estudiantes, denominados nativos digitales, que tienen otra forma de aprender y de acceder a la información.
- De las entrevistas realizadas a las autoridades académicas relacionadas con el tema, permitieron diagnosticar que la implementación de las TIC (PAIDEIA) permitirían establecer canales y códigos aceptados por los estudiantes donde los docentes puedan desarrollar su labor con mayor eficacia, motivo por el cual desde esta perspectiva puede reforzarse los puntos débiles de la propuesta de

valor y buscar una mejora continua en los elementos que se posee fortaleza, aprovechando las oportunidades generadas. Por otro lado, queda demostrado que utilizar los mismos canales y códigos de comunicación, generan cercanía y empatía con los estudiantes, lo cual mejorará su desempeño laboral del profesional docente universitario.

(Marcillo, 2014), en su investigación: “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del sur de Manabí”, tesis para obtener el grado de Doctor en Administración, presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú, en la que el problema fue: ¿Qué grado de impacto logrará la aplicación de un modelo de gestión por Competencias en el desempeño laboral de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí? Y cuyo objetivo general fue: Proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.
- Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información. De esta manera no se identificaron métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución.

2. Bases Teóricas

A. El Sistema de Administración de Recursos Humanos

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los

objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH). La Gráfico 1 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización.

Gráfico 1 Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado de trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesional. • Legislación laboral. • Etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Etcétera.

Fuente: Administración de Recursos Humano: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 112

Algunas de las técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, como las que se resumen en la Gráfico 2, se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos. (CHIAVENATO, 2007)

Gráfico 2 Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados



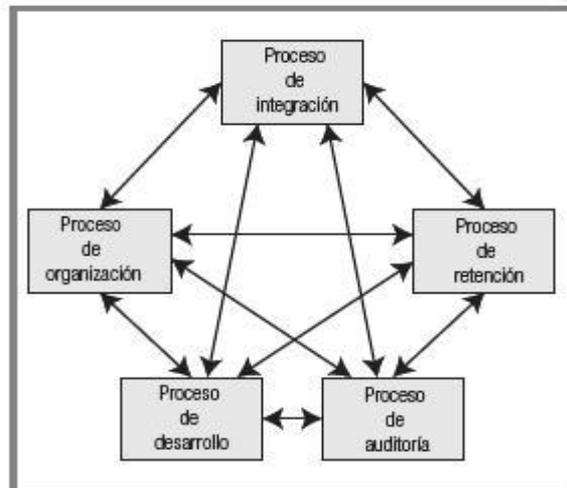
Fuente: Administración de Recursos Humano: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 113

B. Administración de Recursos Humanos como Proceso

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y

auditarlas es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como se muestra en la Gráfico 3. Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.

Gráfico 3 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción

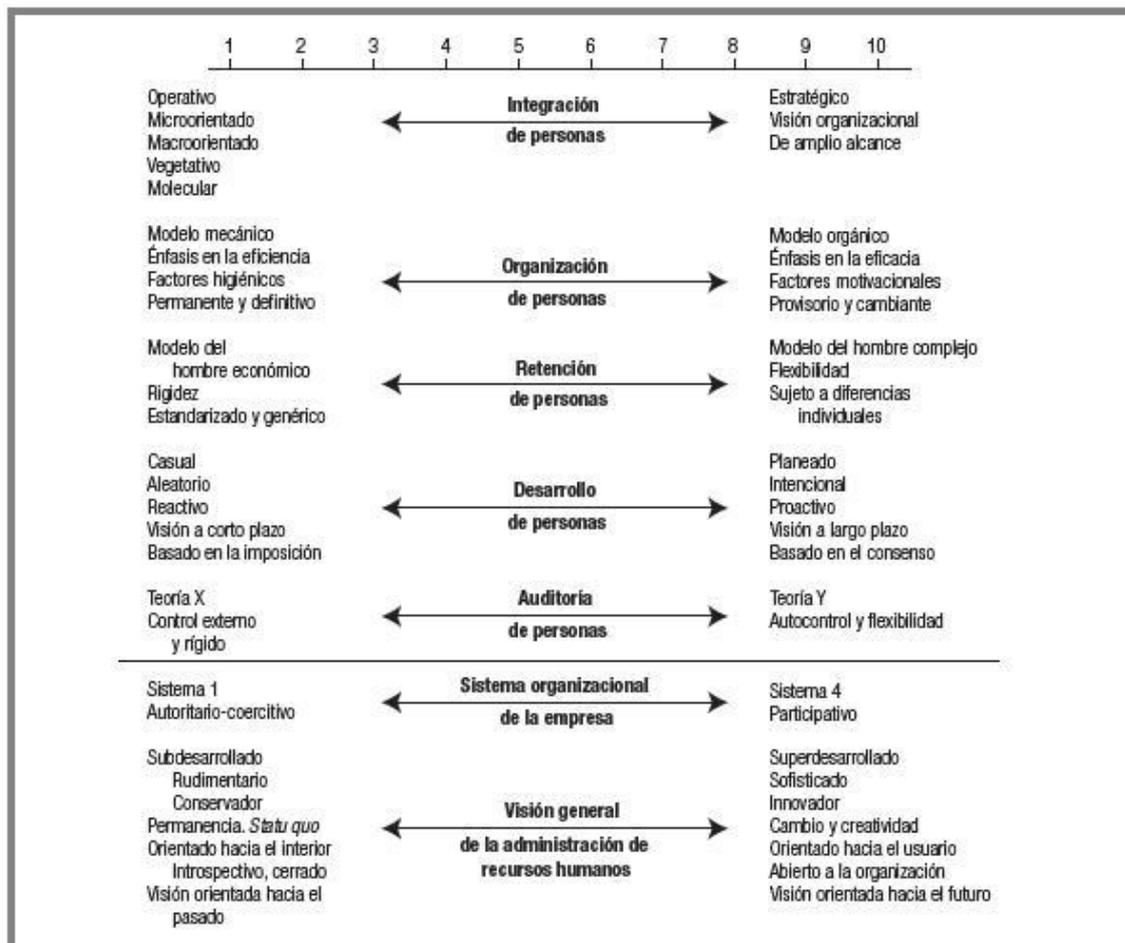


Fuente: Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 119

El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se

desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida. La **Gráfico 4** muestra este aspecto de la administración de recursos humanos: existe un *continuum* de situaciones intermedias; en un extremo, el de la izquierda, está una situación de subdesarrollo con un carácter rudimentario en cada uno de los subsistemas, mientras que en el otro extremo, el de la derecha, es de una situación de super desarrollo y sofisticación. (CHIAVENATO, 2007)

Gráfico 4 Continuum de las situaciones en los subsistemas de la ARH



Fuente: Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 120

C. Planeación de Personal

Antes de arrancar cualquier acción administrativa, es necesario determinar qué resultados son los que se desean obtener de la misma, así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto solo puede ser alcanzado a través de la planeación.

Según Jones, la planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el

proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas.

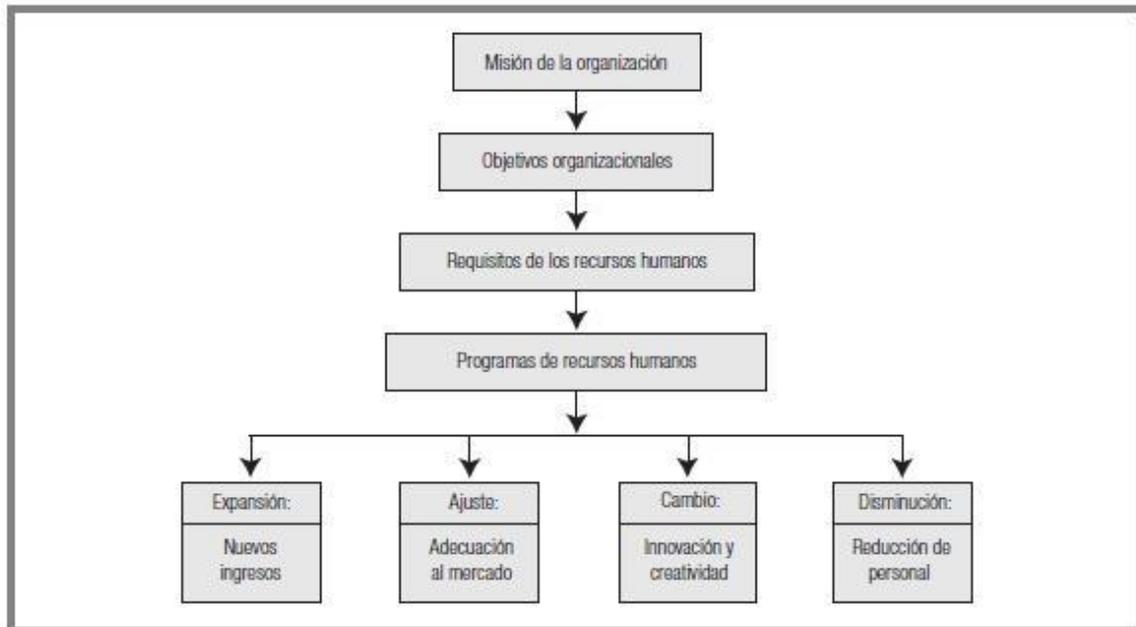
Gómez Ceja la define como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Para Scalán es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse. (Rodríguez Valencia, 2005)

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción.

Gráfico 5 Bases de la Planeación de Personal



Fuente: Administración de Recursos Humano: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 151

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal.

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posible imprevista, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

2. Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

3. Modelo de Gráfico de reemplazo

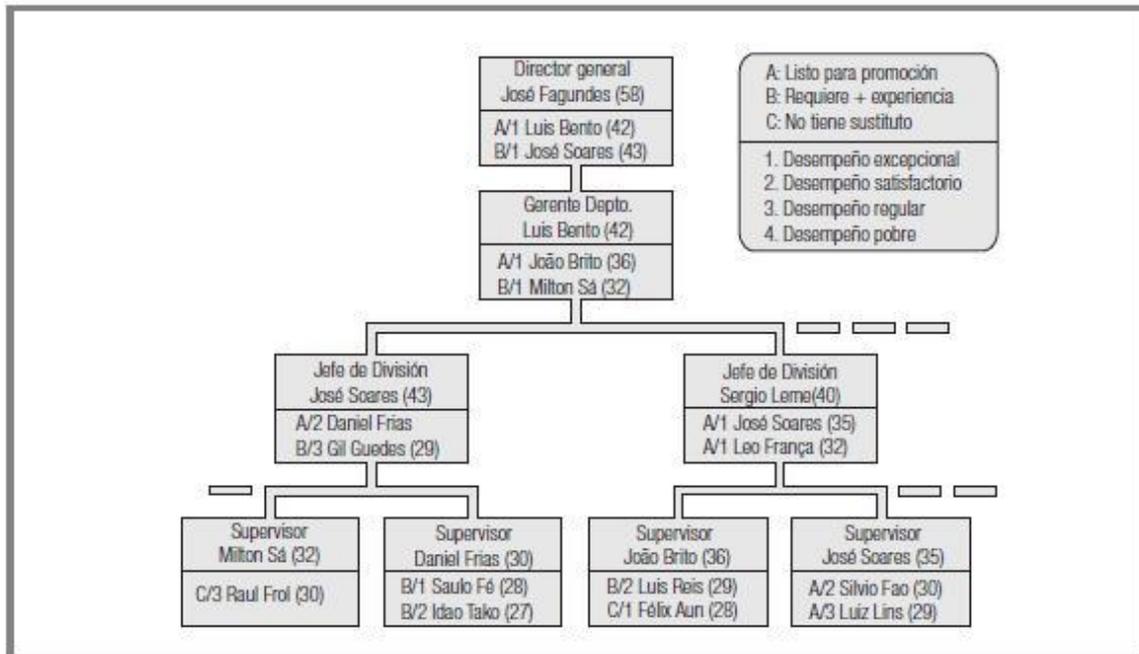
Muchas organizaciones utilizan Gráficos de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación Gráfico de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. La figura 5.4 ilustra este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del *estatus* de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables:

Desempeño actual y posibilidad de promoción.

El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etc.

Gráfico 6 Ejemplo de Gráfico de reemplazo



Fuente: Administración de Recursos Humano: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 152

4. Modelo basado en el flujo de personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

Gráfico 7 Planeación de personal basado en el flujo de personal

Nivel	Número inicial	Separaciones (-)	Transferencias (-)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
Dirección	4	1			1	4
Gerencia	12	2			1	11
Jefaturas	30	4	1	3	1	29
Operaciones	360	12	18	25	1	356

Fuente: Administración de Recursos Humano: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 153

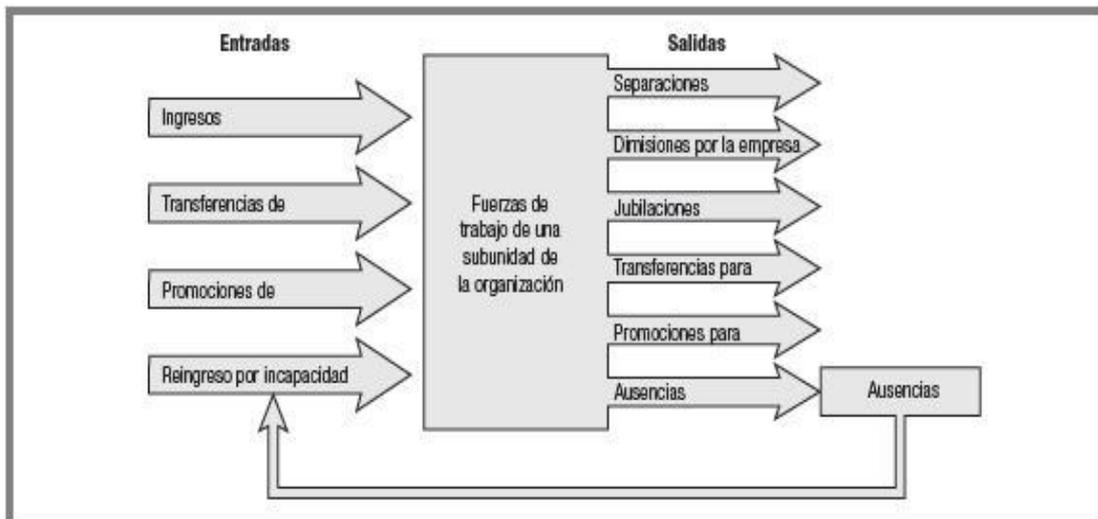
5. Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal.

Gráfico 8 Modelo integrado de planeación de personal



Fuente: Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 153

D. Evaluación de Desempeño

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación del Desempeño”, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. (Writer, 1995)

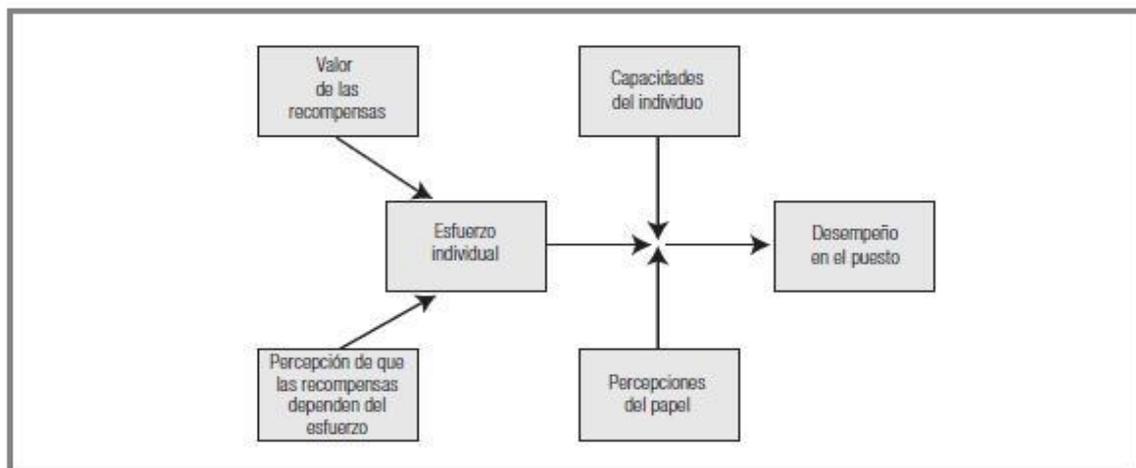
La “Evaluación del Desempeño” es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. Constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden

encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo de motivación, etc. Así mismo, este colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (CHIAVENATO, 2007)

Gráfico 9 Factores que afectan el desempeño en el puesto



Fuente: Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, p. 243

• **Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- ✓ Idoneidad del individuo para el puesto.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivo salarial por buen desempeño.
- ✓ Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- ✓ Desarrollo personal del empleado.
- ✓ Información básica para la investigación de recursos humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo para una mayor productividad.
- ✓ Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.

- ✓ Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

• **Ventajas de la evaluación del desempeño**

Chiavenato plantea las siguientes ventajas:

- La evaluación manejada sistemática y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes caros y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa. Alunas empresas toman la evaluación como medio para que el trabajador se esfuerce más, aunque es un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión.
- Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.
- Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- Facilita el diagnostico de las deficiencias o requerimientos administrativos. (Werther & Davis, 1991) Reconoce las siguientes ventajas:
 - De igual forma proporciona la retroalimentación necesaria para que el trabajador se dé cuenta de cómo se está desempeñando, de qué manera se puede mejorar su labor y que espera de él la empresa.
 - Presta ayuda a la compañía para verificar la eficacia de los programas de selección, adiestramiento y desarrollo personal.
 - Sirve para conocer y relacionar el desempeño de las áreas por secciones, por oficios o por factores de evaluación.

- Facilita la planeación del personal a largo plazo porque ayuda a determinar los ascensos.
- La evaluación periódica le exige mucho a los supervisores, lo cual trae consigo personas mejores y más competentes en la supervisión. La existencia de unos requerimientos formales exige que el supervisor se preocupe por el entrenamiento de los empleados, por el autoexamen de su capacidad para juzgar y por la ayuda prestada a su personal.
- Ayuda a observar las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al trabajador. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

• **Propósito de la evaluación del desempeño**

(Onte, 1999) La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, trata de alcanzar diversos objetivos intermedios:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Promociones
- Entrenamiento
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y el subordinado.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Estímulo a la mayor productividad

La utilización de una evaluación de desempeño debe ser no solo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad el mejoramiento continuo.

• **Beneficios de la evaluación del desempeño**

(Molina) Pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada

indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad.

○ **Beneficios para el individuo**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.)
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

○ **Beneficios para el jefe**

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.
- **Beneficios para la organización**
 - Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
 - Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
 - Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
 - Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
 - Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

E. Modelo 9 Cajas (Nine Box)

Es una de las herramientas más utilizadas cuando se trata de desarrollar y hacer crecer al capital humano dentro de las empresas, un recurso muy importante para la gestión del talento. Se cree que tuvo su origen a finales de los años 60's en la compañía General Electric bajo el propósito de incrementar el potencial de los empleados en la empresa, está basada en una herramienta similar creada por Boston Consulting Group llamada "Boston Box" la cual mide el potencial de un producto o servicio, solamente que en este caso se aplica a individuos.

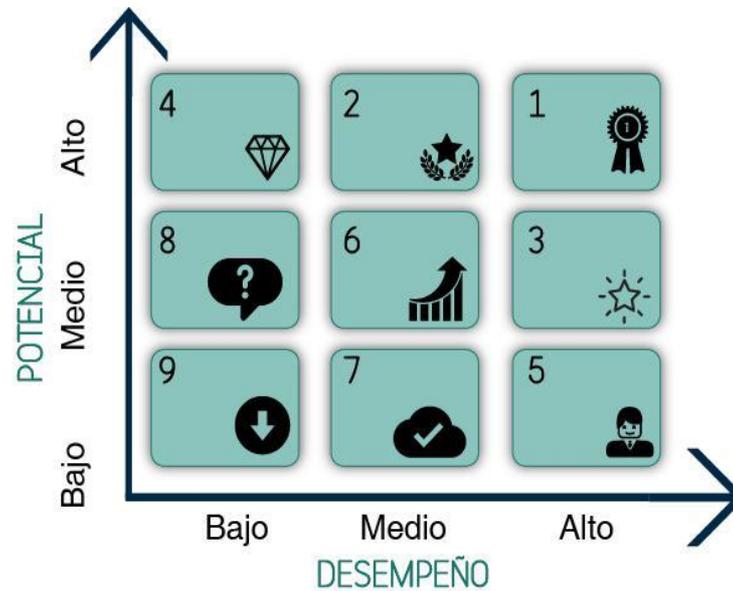
Se utiliza para evaluar a los colaboradores en base a dos variables fundamentales para justificar una promoción de puesto.

a) Desempeño obtenido en el rol actual y cumplimiento de objetivos.

b) Potencial demostrado o la capacidad de desenvolverse en un puesto de mayor nivel.

Estos atributos se miden en una escala de tres niveles (**bajo, moderado o alto**) y de la combinación de esos dos factores resulta una cuadrícula de 3 x 3 en la que puedes clasificar a tu equipo de trabajo.

Gráfico 10 Modelo Nine Box (9 Cajas)



Fuente: Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 Cajas, Oscar Pérez

Como se observa en la **Gráfico 10** en el eje X (horizontalmente) se evalúa el desempeño y en el eje Y (verticalmente) el potencial de liderazgo (competencias), dando como resultado de ambos ejes una posición dentro de la cuadrícula, siendo el cuadrante 1 el que lidera estos aspectos, es decir que cuenta con un alto rendimiento y alto potencial y en el extremo, el cuadrante 9 representa el personal con bajo rendimiento y bajo potencial.

El *Nine-Box* es una matriz donde se categoriza a los empleados en dos variables (su ranking de desempeño y su potencial para progresar). He aquí un ejemplo de la matriz. Lo más común es que se utilicen 3 categorías de desempeño y 3 categorías de potencial. Sin embargo, dependiendo de sus necesidades específicas esto podría convertirse en una caja de 12 ó 15, lo que sea mejor para satisfacer las necesidades de su empresa. En este artículo nos concentraremos en una matriz de nueve cajas y para su fácil identificación se estableció un nombre de acuerdo a su ubicación en la matriz.

Gráfico 11 Planificación de Sucesión



Fuente: Planificación de la Sucesión: El nine-box, una potente herramienta para ser utilizada, ASTI BLOG

A partir de aquí el proceso puede variar considerablemente dependiendo de la cultura de la organización y su experiencia con la **planificación de la sucesión**. (ASTI BLOG, 2012)

Las categorías que se manejan en esta matriz son las siguientes:

- **Futuros líderes (súper estrella):** Son considerados la mejor opción para sucesiones y posiciones de mayor jerarquía. Ellos presentan altos niveles de desempeño y habilidades de liderazgo, se les debe reconocer y premiar sus esfuerzos considerándolos para puestos de trabajo con mayores responsabilidades y jerarquía.
- **Futura estrella en crecimiento:** En esta categoría se encuentran los colaboradores que muestran un alto potencial pero al mismo tiempo su desempeño es promedio, ellos requieren que se les motive y por medio de retos salgan de zona de confort y puedan demostrar nuevas habilidades que aporten valor a la organización.
- **Futura estrella:** Son empleados que tienen alto desempeño y potencial promedio para llegar puestos clave en la compañía, requieren seguir creciendo y ser motivados, eventualmente llegarán a ser buenos líderes.
- **Enigma (diamante en bruto):** Son colaboradores con alto potencial pero con un desempeño bajo lo que nos indica que pueden estar ubicados en un puesto que no es totalmente correcto para ellos o que están a cargo de un jefe que no ha sabido descubrir su potencial. En este caso es recomendable tener comunicación con ellos y retroalimentación para guiarlos a obtener buenos resultados.

- **Profesionales confiables:** Tus colaboradores que muestran un desempeño excepcional pero en cuestión de potencial de liderazgo su nivel es bajo y requieren que se les reconozca su esfuerzo y cumplimiento de metas, puedes apoyarte en ellos para ser mentor de nuevos talentos en la organización, esto les servirá para desarrollar su liderazgo y puedan ser considerados para sucesiones en un futuro.
- **Empleados clave:** Igual que pasa con la categoría “dilema” tienen niveles promedio de potencial y su desempeño es promedio, se les considera que pueden ser prometedores. Necesitan ser retados y motivados a dar lo mejor de sí mismos a la empresa.
- **Efectivos:** En esta categoría se posicionan los individuos que muestran un nivel de potencial bajo y un desempeño promedio, es decir cumplen las expectativas sin excederlas, sin embargo no se les ve el potencial para futuros puestos. En este caso, es importante que se les presenten cambios en sus actividades para incitarlos a aprender cosas nuevas y estén motivados y comprometidos a avanzar.
- **Dilema:** Estas personas tienen potencial promedio pero niveles de desempeño bajo. Es importante que se trabaje con su motivación y compromiso, otorgándoles retos para que demuestren su capacidad.
- **Iceberg:** Si en tu equipo de trabajo identificas personal con bajo potencial y además su desempeño está por debajo de lo esperado tienes la opción de darles tiempo para observar sus avances y logros, en caso de que no sea así es probable que tengas que tomar la decisión de pedirles que dejen la organización. (Perez, 2014)

F. Análisis de puestos de trabajo

El Análisis de Puestos de Trabajo (APT) es una herramienta básica de recursos humanos, que puede definirse como “el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios” (Pereda, 1993)

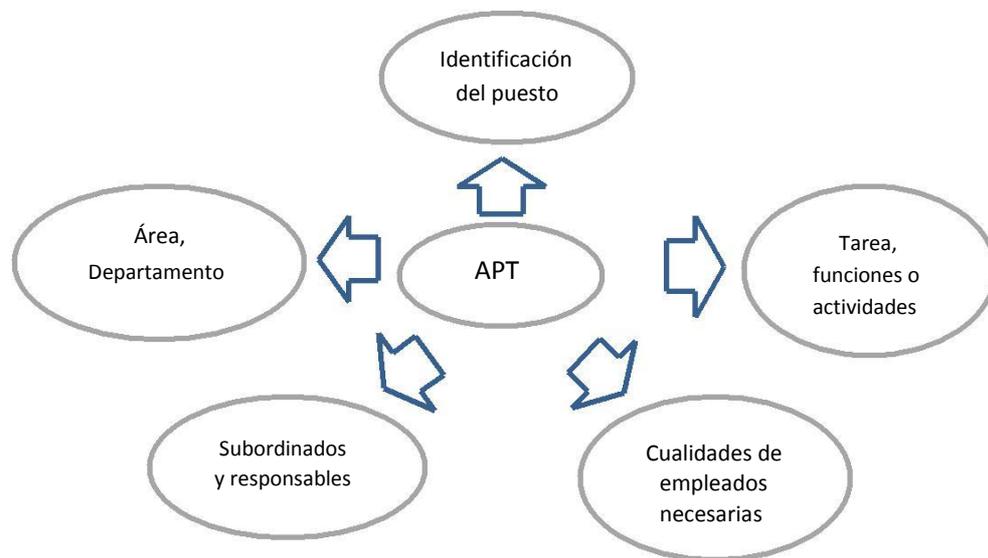
Por otra parte (Peña, 1999) completa la definición anterior, ya que para este autor un APT es “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se

exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales”.

En resumen, un APT es un proceso de análisis a través del cual se identifican los requerimientos de los puestos: características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas y personales que deben tener los empleados que vayan a desempeñar dichos puestos, así como las tareas, funciones y actividades a desempeñar en los mismos.

Los APT se diseñan específicamente para recopilar la información sobre los puestos de interés en cada caso, por tanto el contenido de un APT puede variar en función de los objetivos que persiga, de la misma manera que ocurre con los sistemas de evaluación del desempeño, en adelante SED. Normalmente los datos que se recopilan a través de los APT oscilan entre: actividades laborales y orientadas hacia el trabajador (registro de incidentes críticos), máquinas, herramientas y equipos materiales usados, elementos tangibles e intangibles relacionados con cada puesto, contexto del puesto y requisitos personales para el puesto. Sin embargo, todos los APT incluyen un contenido mínimo, que se muestra en la figura que aparece a continuación:

Gráfico 82 Contenido mínimo de Análisis de puestos de trabajo



Elaboración: propia

G. Proceso de Sucesión

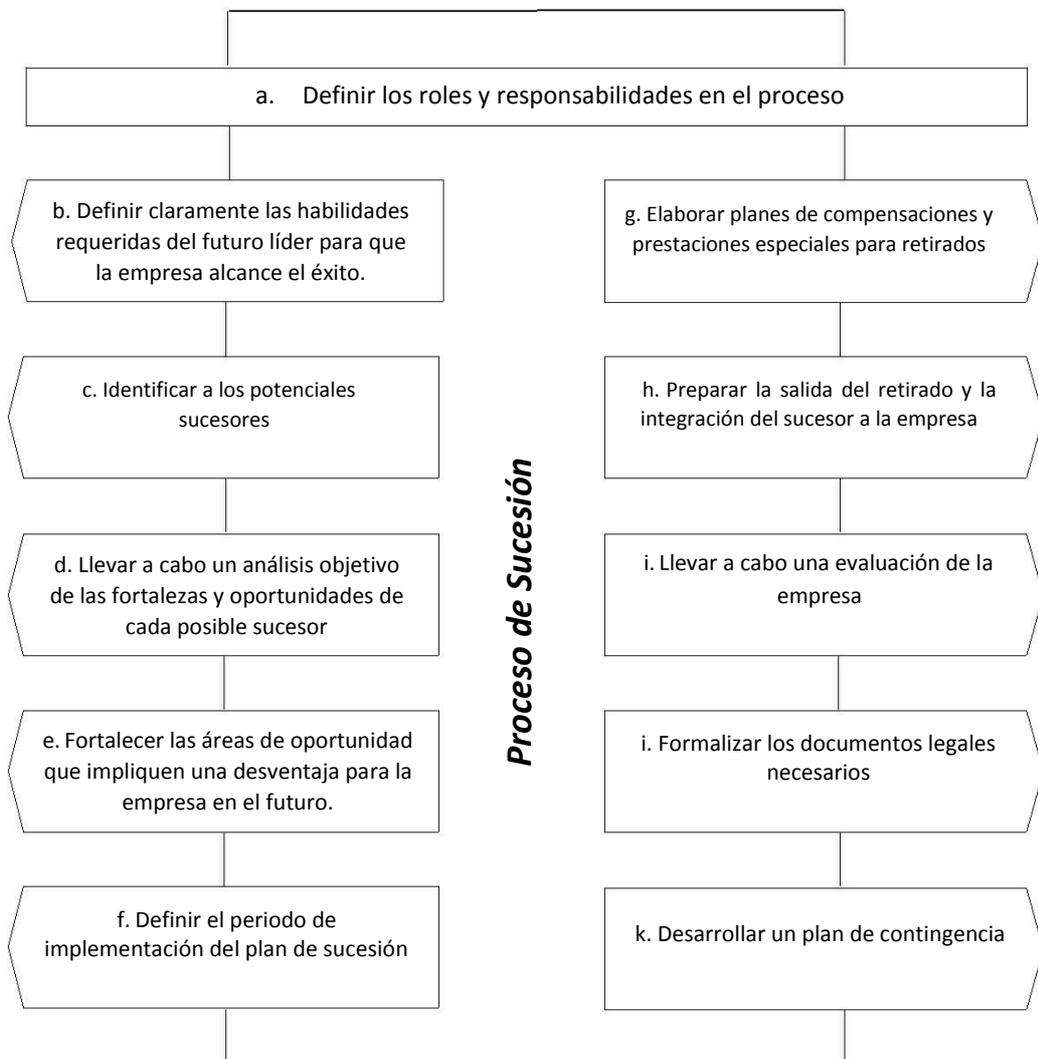
El proceso de sucesión debe ser el resultado de un conjunto de acciones planificadas y consensuadas con todos los involucrados. Este proceso es

fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuya única finalidad debe ser contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

El proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad, ya que quien controla la propiedad ejerce el poder, y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general. (Belausteguigoitia, 2010)

Cada empresa lo plantea según sus propios planes de sucesión y existen diferentes enfoques. A continuación vamos a reflejar las acciones que recomienda la consultora Deloitte:

Gráfico N° 93 Proceso de Sucesión



Fuente: Succession Planning, Deloitte Center for Corporate Governance, Deloitte Canada, 2010

Elaboración: propia

a) Definir los roles y responsabilidades en el proceso:

El consejo de administración juega un rol importante dentro del proceso de sucesión de los directivos relevantes de la empresa. La responsabilidad del desarrollo del plan deberá recaer preferiblemente en el departamento de recursos humanos.

b) Período de implementación del plan de sucesión

La implantación del plan de sucesión, debe adecuarse al contexto y necesidades relacionadas con los sucesores, los retirados y la propia empresa. Un proceso de sucesión puede durar aproximadamente entre 5 y 10 años, aunque no es una regla.

c) Definir claramente las habilidades requeridas del futuro líder para que la empresa alcance el éxito

Los responsables designados de diseñar el plan de sucesión deben cerciorarse de que los perfiles de puestos de los directivos relevantes siempre estén actualizados y alineados a la estrategia del negocio, que las competencias y habilidades requeridas se encuentran contempladas y que éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias de negocio en las que se vea inmersa la empresa

d) Identificar a los potenciales sucesores

Un factor del éxito de la sucesión es el identificar a los futuros sucesores y así mismo desarrollarlos, promoverlos y retenerlos.

La búsqueda de potenciales sucesores es una tarea difícil debido al proceso de evaluación de los candidatos para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario para la empresa y así desempeñar sus funciones de manera exitosa. Es posible que la empresa no encuentre un candidato dentro de la misma y deba buscarlo en el mercado laboral.

e) Llevar a cabo un análisis objetivo de las fortalezas y oportunidades de cada posible sucesor

Una vez identificados los posibles candidatos comienza el proceso de selección. Lo más conveniente es que la elección sea imparcial y se fundamente en argumentos claros y precisos, para lo cual se recomienda recibir apoyo de consejeros independientes, que agregan valor al proceso proporcionando puntos de vista diferentes e imparciales.

f) Fortalecer las áreas de oportunidad que impliquen una desventaja para la empresa en el futuro

Ejecutar de manera efectiva el proceso de sucesión contribuye a la permanencia del negocio en el largo plazo, pero no lo garantiza. Es necesario enfocarse en aquellas áreas de oportunidad personales del sucesor que pudieran afectar la continuidad del negocio.

g) Elaboración de planes de compensación y prestaciones especiales para retirados

Es importante que la empresa esté preparada financieramente para sustentar el retiro de directores y ejecutivos clave. Estos planes deben estructurarse buscando la estabilidad de los retirados pero, al mismo tiempo, el bienestar de la empresa, procurando que no se conviertan en gastos sustanciales e insostenibles.

h) Preparar la salida del retirado y la integración del sucesor a la empresa

Manejar el retiro de algún directivo o ejecutivo clave puede resultar complejo cuando no se realiza un proceso paulatino que permita una transición apacible, es decir, que el retirado tenga la oportunidad de preparar su salida, desde combatir con las emociones propias hasta la cesión positiva sobre el control de la operación de la empresa.

Previo a la salida del retirado, se debe contemplar un lapso de tiempo donde el sucesor ya se haya incorporado a sus nuevas funciones. Se puede adoptar un proceso de mentoría apoyado ya sea por algún miembro del consejo de administración, por algún consejero independiente o por algún asesor externo, cuyo objetivo sea reafirmar la visión y los objetivos a cumplir del negocio.

i) Llevar a cabo una evaluación de la empresa

Para el caso de aquellas empresas cuyo fin sea generar valor para sus accionistas, el interés principal de su consejo de administración se enfoca al desempeño del negocio reflejado en su valor actual y futuro.

El hecho de contar con un adecuado proceso de sucesión, habla de una empresa preparada para continuar en el futuro, por lo que dicho esfuerzo se puede ver reflejado en su valor total de mercado.

j) Formalizar los documentos legales necesarios

En este momento del proceso, todos los acuerdos a los que se lleguen deberán ser documentados y formar parte de la normatividad de la empresa, entre los temas que deben formalizarse legalmente por escrito se encuentran: acuerdos

sobre la cesión, trasmisión y compra y venta de acciones, paquetes de compensación, pago de pensiones, entre otros.

k) Desarrollar un plan de contingencia

Un plan B siempre es de suma importancia porque en él se contemplan los diferentes escenarios de aplicación a nuestro proceso de sucesión original o deseada.

Un ejemplo de esto se da cuando el directivo próximo a retirarse fallece, enferma, se incapacita o decide retirarse anticipadamente, lo cual genera incertidumbre en clientes, empleados, proveedores, colaboradores, etcétera. También puede pasar que el candidato al que se le está preparando como sucesor, decida emprender otros proyectos empresariales. (Del Rio, 2013)

H. Planificación de la sucesión

Durante los últimos años, las empresas en su interés constante por mejorar la calidad de personal y asegurar la continuidad como tal, se ven en la necesidad de incorporar dentro de la planificación estratégica de recursos humanos, y más específicamente dentro de los procesos de previsión de personal que en ella se desarrolla, un sistema que posibilite la selección de personal interno para suplir las vacantes que se presenten en la organización, y ese sistema lo constituye la **Planificación de Sucesión.**

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión.

Diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia. (Alles, 2009)

a) Definición Planes de Sucesión

Los Planes de Sucesión pueden ser definidos como una “actividad orientada a asegurar un conveniente suministro interno de sucesores para los cargos superiores e importantes dentro de una organización” (Hernández Cote & Sala Gorrín, 1999)

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (Alles, 2009)

Lo anterior es complementado con la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión en los puestos directivos. Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características. (Bager Alcalá, 2009)

Este tipo de planeación permite asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que depende. (Rodríguez-Serrano, 2004). La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los proceso de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización. (Dalziel, 1996)

Este proceso se enfoca en encontrar a la persona correcta, no solo a la que se encuentre disponible. Se basa en el concepto de reconocer los líderes potenciales en la organización y desarrollarlos para que cuando la oportunidad surja puedan ser ascendidos. (Gabour Atwood, 2007)

Preparar la sucesión es un acto de prevención con el fin de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años. (Artiga Portillo, Artiga Portillo, & Monterroza Gómez, 2011)

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares 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. Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que 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).

b) Desarrollo de los Planes de Sucesión

Normalmente, las organizaciones han comenzado con un procedimiento rudimentario en la planificación y el trazo de sustitutos que evoluciona hacia una sucesión más comprensiva y con una importante carga de responsabilidad. De modo que entre las funciones de la gerencia de recursos humanos se encuentra la de identificar y preparar los reemplazos, reconociendo la necesidad de asegurar la continuidad en la dirección y la responsabilidad que amerita el desarrollo de cada persona. La transición de un cargo a otro es un momento crítico en la historia de una empresa. Una transición sin problemas es esencial para mantener la confianza de los inversores, socios comerciales, clientes y empleados. (Galaz Yamazaki & Ruiz Urquiza, 2010)

El éxito de una transición vendrá determinado siempre por un plan de sucesión bien diseñado y ejecutado.

El diseño y la ejecución de un Plan de Sucesión, como bien es sabido variará de una organización a otra de acuerdo a las necesidades que surjan; sin embargo, existen ciertos parámetros o lineamientos generales que dan la pauta para estos planes independientemente de las variaciones que cada organización propicie. Adicionalmente, a esto se agrega que el diseño como tal a de seguir una secuencia recomendada para facilitar el mismo. No obstante, habrá procesos que no necesariamente proseguirán una secuencia lineal sugerida, ya que es muy frecuente que en estos se recurra a decisiones tomadas en fases anteriores que no serán iguales en cada diseño.

c) Objetivos

Entre los principales objetivos que persigue un Plan de Sucesión, se encuentran:

- **Favorecer la retención del personal clave**

La existencia de planes de sucesión en la mayoría de los casos no implica un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

- **Asegurar la Continuidad Gerencial**

Las organizaciones que se ocupan de las personas trabajan muy duramente en la formación de gerentes y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave.

- **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal**

Si no existe un plan de desarrollo profesional materializado en los planes de sucesión y que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede provocar que el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar y por lo tanto los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias o la empresa terminará haciendo un gasto en formación, y no una inversión. (Allen, 2007)

d) Beneficios

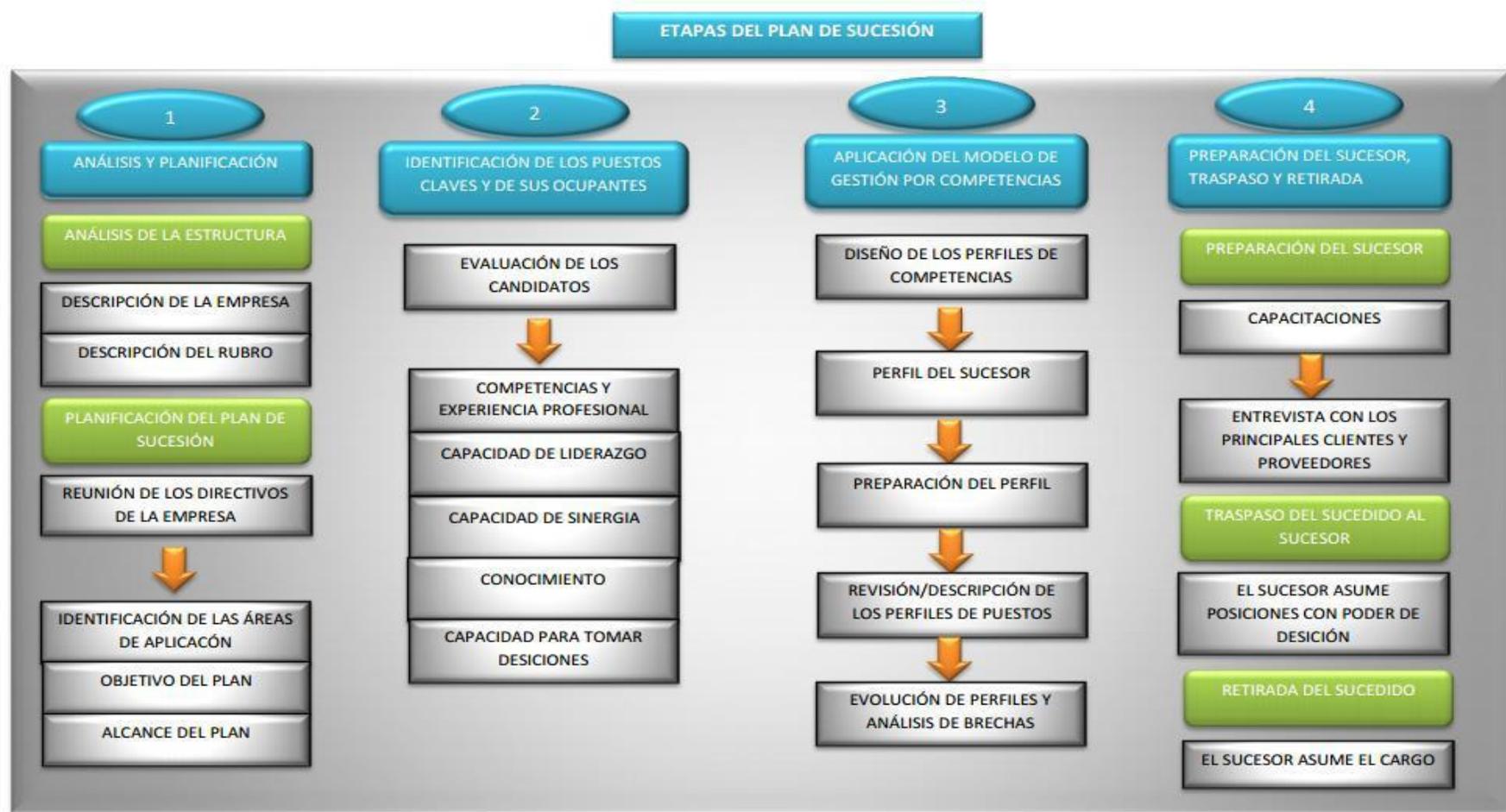
El desarrollo y establecimiento de un Plan de Sucesión trae consigo los siguientes beneficios:

- Desarrollar personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa. Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave, tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia. (Baldwin, 2010)

e) Diseño de un Plan de Sucesión

El diseño y la ejecución de un plan de sucesión variará de una organización a otra de acuerdo a las necesidades que en esta se susciten; sin embargo, existen ciertos parámetros o lineamientos generales que dan la pauta para estos planes independientemente de las variaciones que cada organización propicie. Adicionalmente, el diseño como tal debe de seguir una secuencia recomendada para facilitar el mismo. (Hernández Cote & Sala Gorrín, 1999)

Gráfico 104: Etapas del Plan de Sucesión



Fuente: Plan de sucesión como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano de la empresa alimentos rápidos y económicos salvadoreños, s.a. de c.v. (aryes) en el Municipio de Santa Tecla, Alberto J y Rosales S. (2015), Tesis para otra el grado de Licenciatura

De manera general, los pasos básicos del proceso de planificación de la sucesión son los siguientes:

- 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. (Gabour Atwood, 2007)

Mediante este conjunto de acciones, se asegura la posibilidad de identificar a candidatos realmente potenciales y adecuados para la sucesión a puestos claves, las alternativas de desarrollo profesional, así como la continuidad dentro de las organizaciones.

I. Determinación de competencias

a) Concepto

El empleo del término competencia se remonta al año 1973, cuando David McClelland propuso que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son.

Según Boyatzis (1982), “las competencias son características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Rábago López, 2010). Son un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

La medición de las competencias debe entrañar situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta; el mejor medio para predecir lo que una persona puede hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares en el pasado. (Fernández & Fajardo, 2004)

Lo habitual es definir competencias de aplicación general para toda la organización y competencias específicas según nivel, puesto, área, etc. Su definición y el grado de consolidación requerido en cada posición deben venir directamente derivados de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía. (Rábago López, 2010)

Las características básicas de las competencias son:

- Son independientes de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares, verdadera razón de ser de la estrategia, no del organigrama.
- Son propias de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
- Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno.
- Son privativas de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Son modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio. (Fernández López, 2005)

b) Descripción y perfil de puestos

Las competencias se encuentran estrechamente ligadas a las actividades profesionales, y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto. El concepto de competencias está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que ellas implican.

Las competencias se encuentran ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el puesto ocupado, y estas constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales para comportarse de manera satisfactoria, por la otra. (Levi-Leboyer, 1997)

Sobre estas bases, antes de seleccionar a una persona como candidato para ocupar un puesto clave, se deben determinar las competencias que se han de buscar.

Si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus colaboradores, entonces no tendrá una percepción clara al momento de buscar a las personas que tomarán el lugar de quienes actualmente ocupan posiciones estratégicas y que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuya a alcanzar sus objetivos.

Según Lanham (1962) la descripción de puestos es la exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele

incluir los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria (Fernández-Ríos, 1995). Es una herramienta que permite distribuir las funciones y responsabilidades, evaluar la contribución del ocupante en la posición y evaluar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

Además de la descripción de puestos, para poder establecer un plan de sucesión, la organización debe contar con perfiles de puestos por competencias. Dichos perfiles, deben comprender competencias organizacionales (comportamientos que la organización espera que se reflejen en cada uno de sus empleados), y competencias específicas del puesto en cuestión. Contar con estos recursos es estrictamente necesario para la determinación de sucesores.

c) Evaluación del desempeño y análisis de brechas

Para determinar que personas tienen el potencial necesario para ser considerados dentro del proceso de sucesión, se utilizan dos herramientas de medición de competencias, la evaluación de desempeño por competencias y el análisis de brechas.

La evaluación de desempeño por competencias es la recolección de evidencias sobre la demostración de comportamientos, conocimientos y destrezas, que, al ser comparado con un perfil profesional ideal, permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas, para llegar al nivel de competencia requerido.

El análisis de brechas de competencias es la comparación entre el perfil del puesto a ocupar y el perfil del ocupante, busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeñará. La identificación de brechas, permite establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de las personas identificadas como potenciales sucesores, con el perfil de los puestos clave para la organización.

d) Formación y entrenamiento

Tiene como objetivo el detectar al personal de alto potencial y desarrollarlo o potenciarlo para garantizar que los mejores estén preparados para asumir el mando cuando los directivos abandonen su cargo. Se basa en la formación en competencias para superar las brechas existentes en los perfiles del

candidato propuesto para suceder el puesto clave y la posición a desempeñar.

Es necesario reconocer la importancia que tiene la formación y entrenamiento como parte fundamental en la elaboración de los planes de sucesión, ya que se utiliza para asegurar que los potenciales sucesores estén entrenados y listos para tomar a cargo las posiciones claves.

e) Planes de sucesión basados en competencias

Al establecer un modelo de sucesión basado en competencias, se busca implementar una estrategia de recursos humanos orientada a la identificación de los candidatos más idóneos en términos de las competencias consideradas críticas para el ejercicio de un puesto, con el objetivo de asegurar un conveniente suministro interno de sucesores para cargos claves dentro de una organización ante situaciones de retiro, transferencias, ascensos, despidos y defunciones.

Los Planes de sucesión basados en competencias, “permiten determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves”.

(Dalziel, 1996)

3. Marco Conceptual

A. Planeación

Antes de arrancar cualquier acción administrativa, es necesario determinar qué resultados son los que se desean obtener de la misma, así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto solo puede ser alcanzado a través de la planeación. Según Jones, la planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas.

Gómez Ceja la define como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. Para Scalán es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. La planeación es esencial para el

adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse.

(Rodríguez Valencia, 2005)

B. Modelo Nine Box

Es una de las herramientas más utilizadas en la planificación y desarrollo de la sucesión. Puede ser una herramienta valiosa para cualquier persona que trabaja en la gestión del talento. Es una herramienta simple pero eficaz utilizado para evaluar el talento en las organizaciones. Evalúa los individuos en dos dimensiones; su desempeño pasado y su futuro potencial. **(McCarthy, 2012)**

Es simplemente una herramienta en el proceso de revisión de la gente en general que ayuda a conseguir elevados potenciales, grandes profesionales, y los que se orientan hacia estas dos categorías. Permite impulsar el desarrollo acelerado en base a la evaluación realizada con la matriz. **(Kumar, Anand, 2014)**

Según Oscar Pérez, el modelo de nueve cajas (9 box) es una de las herramientas más utilizadas para gestionar al talento humano es la evaluación del desempeño ya que a través de ésta puedes identificar las fortalezas y deficiencias que impactan tanto en los resultados de cada miembro del equipo en forma individual, como al logro de los objetivos generales de la compañía. Estas evaluaciones deben realizarse como un proceso formal, continuo y de manera sistemática para que tengan un verdadero resultado en la eficacia organizacional. (Perez, 2014)

Según Úrsula Gutiérrez “Es responsabilidad de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr lo que desea para sí mismo a nivel profesional” (APTITUS, 2010)

C. Evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2002), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y

ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

D. Competencias

Son un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación. La medición de las competencias debe entrañar situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta; el mejor medio para predecir lo que una persona puede hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares en el pasado. (Fernández & Fajardo, 2004)

E. Sucesión

Por definición, la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010). El presente autor afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo.

Según Isabel Soria del Rio nos define que la sucesión es la continuación en la organización, de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas. Esta continuación o relevo es planificado y organizado con orden y método. (Del Rio, 2013)

F. Plan de sucesión

Es un proceso estratégico, sistemático y deliberado para proveer experiencias a **los managers** con alto potencial que les permita desarrollarse como candidatos para cubrir en el futuro puestos críticos para la organización.

Algunos lo denominan “planeamiento de capital humano”, desde detectar cuáles son las posiciones claves a cubrir mediante un proceso relativamente estructurado, hasta la definición de cuáles son las personas con características especiales que les permitirá evolucionar hacia esas posiciones clave que pocas veces permanecen constantes, que van cambiando y evolucionando en cuanto a su alcance y necesidades a resolver. Y por supuesto la definición de planes de acción que van a acompañar a las personas detectadas hacia el “norte”, que es la posición clave a cubrir. (MERCADO, 2009)

Algunos autores se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta; considerar la sucesión como un proceso parece definir mejor este hecho, el cual caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta (Ussman, 2004); (Araya, 2011)

La sucesión no es una cuestión sencilla y, por ende, su planificación tampoco. Los altos índices de mortalidad que caracterizan las empresas familiares en los saltos generacionales son quizá la mejor prueba (Araya, 2011)

CAPITULO III: HIPOTESIS

A. Declaración de hipótesis

H₀: La propuesta de implementación de una plataforma informática contribuye a mejorar los procesos del plan de sucesión de talentos de la empresa NETAFIM-PERU, puesto que al utilizar una herramienta informática se podrá estandarizar el proceso de sucesión de talentos y mejorar la productividad del área de recursos humanos.

B. Variables

Variable Independiente: Plataforma informática.

Variable dependiente: Proceso de plan de sucesión de talentos.

C. Operacionalización de Variables

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
Proceso del plan de sucesión de talentos	Estandarización Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de personal con optimo desempeño - Tasa de personal con bajo desempeño - Tasa de personal con optimo potencial - Tasa de personal con bajo potencial - Grado de riesgo de partida de colaboradores - Número de Evaluaciones por Año - Cantidad de potenciales colaboradores a evaluar - Cantidad de puestos críticos a evaluar - Grado de satisfacción del personal - Índice de logros alcanzados 	Entrevista Observación
Plataforma informática	Seguridad de la información Tiempo Costo	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de la información. - Integridad de la información. - Confidencialidad de la información. - Índice de procedimientos implementados - % Horas hombre por implementación anual de plan de sucesión de talentos. - % de reducción de costo anual por la implementación de sucesión de talentos. 	Observación

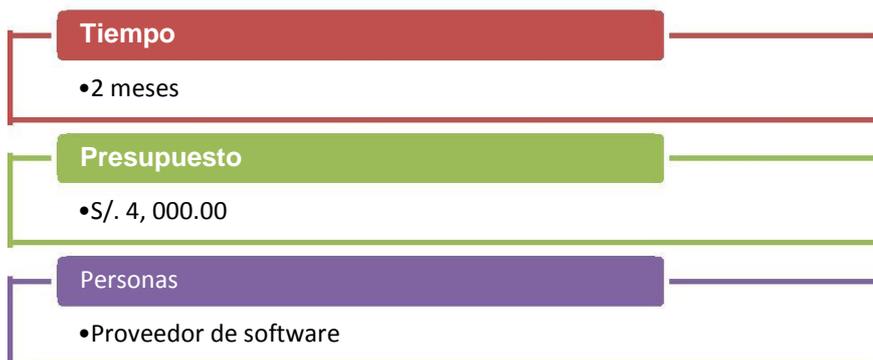
D. Propuesta de solución

Debido a la situación problemática desde el punto de vista organizacional que se encuentra NETAFIM-PERU, nace la necesidad de plantear la siguiente solución:

- **Implementar una plataforma informática para mejorar el proceso de plan de sucesión de talentos**



Planificación de recursos



Plan de trabajo (Para mayor detalle ver Anexo D)

Actividad	Responsables	Tiempo
Recopilación de información y mapeo de procesos	Área de Sistemas / Recursos Humanos	2 días laborales
Análisis y diseño	Área de Sistemas / Proveedor de sistema	8 días laborales
Desarrollo, pruebas y ajustes de la plataforma informática	Área de Sistemas / Recursos Humanos/ Proveedor de sistema	31 días laborales
Despliegue de sistema en producción y capacitación	Área de Sistemas / Recursos Humanos/ Proveedor de sistema	2 días laborales
	Tiempo estimado	2 meses

Recursos informáticos

- Infraestructura

La organización debe proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para cumplir y soportar la automatización de los procesos, con la cual ya cuenta.

Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Equipos • Servicios de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Data Center • Servidor (Hardware y software) • Servicio eléctrico • Servicio de internet
Ubicación	Sede principal	Lurín, Lima, Perú
Ambiente para la operación de los procesos		<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad perimetral física • Seguridad de información diaria • Equipos de protección y respaldo eléctrico

Es importante recalcar que todas estas especificaciones relacionadas a infraestructura ya han sido adquiridas anteriormente por la organización y sirven para dar el soporte a todas sus soluciones informáticas, pudiendo aprovecharnos de ello para la publicación de la plataforma informática de plan de sucesión de talento.

- **Características de la mejora de proceso de plan de sucesión de talentos Estandarización:**

La estandarización de los procesos permite la homogeneidad, seguridad de información, ahorro de tiempo y costos, ya que al seguir un estándar establecido obtenemos los resultados esperados. El proceso de plan de sucesión de talentos actualmente, realiza un procedimiento aplicado para la evaluación de desempeño, ahora la empresa ya es una corporación con planes de expansión actualmente se tiene la sede de Lima y las sucursales de Trujillo, Piura, Ica, Chiclayo, de tal manera se busca que, con la estandarización de procedimientos, podamos ayudar a la calidad en el proceso en estudio de todas las sucursales. La propuesta que se hace desde esta investigación contiene 6 procedimientos, que son base para los procesos de evaluación de desempeño y potencial de los colaboradores para conllevar

al desarrollo del plan de sucesión, soportado por una plataforma informática que le permitirá a la organización NETAFIM PERÚ, el estado histórico y actual su plan de sucesión de talentos.

Plataforma informática del proceso de plan de sucesión de talentos

Evaluación de desempeño y potencial

Desarrollo y Planes de Sucesión

Registro PRP (Process Resources Planing)

Evaluación de desempeño

Análisis de puestos críticos

Matriz de potencial es sucesores

Matriz de riesgos de Partida

Identificación de potencial es sucesores

Indicadores:

Mediante los indicadores podemos medir los procedimientos, permite conocer el panorama que se quiere obtener y su relación con el futuro. Esto es útil para analizar situaciones actuales y futuras por ello será de importancia para el área que actualmente no cuenta con indicadores. A continuación se muestran los indicadores:

- Tasa de personal con optimo desempeño
- Tasa de personal con bajo desempeño
- Tasa de personal con optimo potencial
- Tasa de personal con bajo potencial
- Grado de riesgo de partida de colaboradores
- Número de Evaluaciones por Año
- Cantidad de potenciales colaboradores a evaluar
- Cantidad de puestos críticos a evaluar
- Grado de satisfacción del personal
- Índice de logros alcanzados

Tiempo:

Es importante pues mientras se pueda procesar la información de manera más óptima de tiempo, se puede tomar decisiones en periodos cortos de tiempo que es lo que propone esta investigación ya que actualmente el mecanismo que se utiliza toma demasiado tiempo y no apoya en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Costos:

Los costos es un factor esencial para la empresa ya que con esta propuesta se pretende minimizar los costos, reducir los gastos operativos que realiza el personal de la empresa por traslado a las sucursales para efectuar la gestión del talento humano.

CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

A. Tipo de Investigación

La presente es una investigación de tipo **explicativo** (Hernandez, 2014). Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

B. Diseño de Investigación

Diseño no experimental.

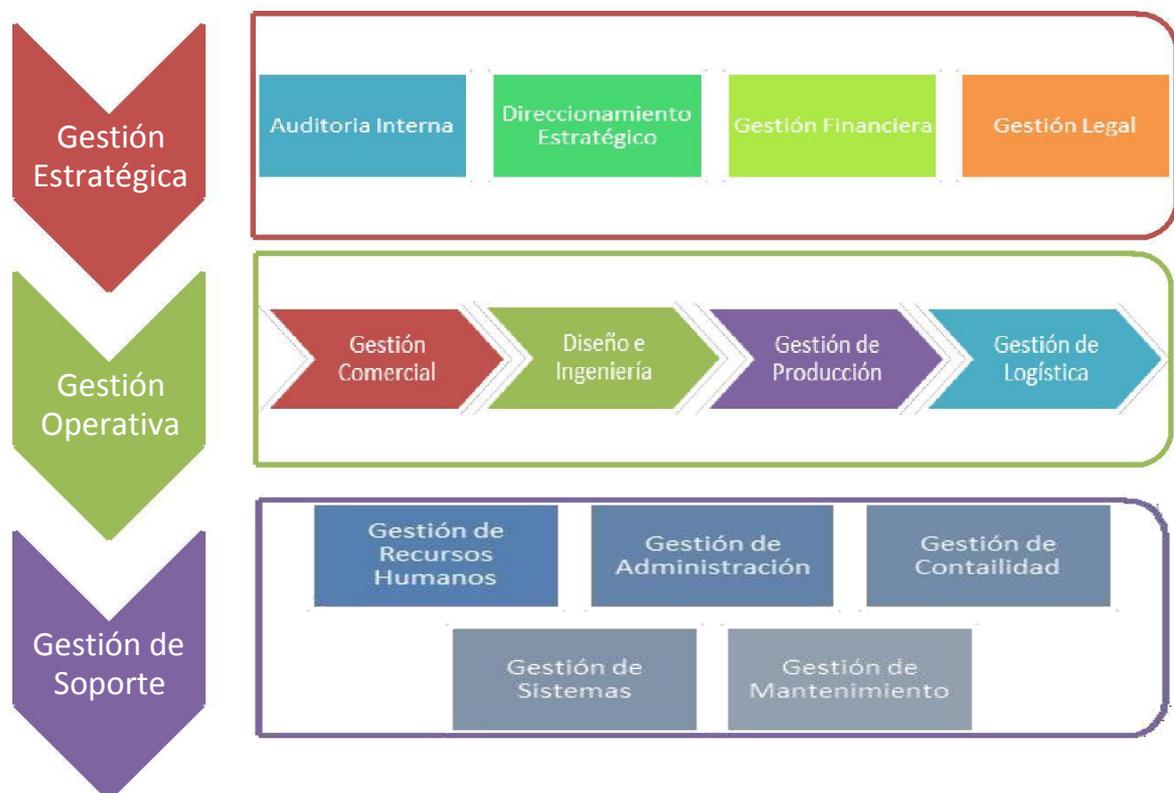
C. Población

La población, objeto de la investigación, está conformada por los empleados de la empresa NETAFIM PERU con un total de 143 personas.

Muestra

El plan de sucesión de talentos estará conformado por empleados con cargos gerenciales y jefaturas departamentales perteneciente a los **procesos estratégicos y operativos**.

Gráfico 15 Mapa de Procesos – NETAFIM PERU



Fuente: Elaboración: propia

D. Método de la investigación

Método descriptivo no experimental.

E. Técnicas e Instrumentos

a. Técnicas:

Se utilizarán técnicas de análisis de contenidos, observación y entrevista.

b. Instrumentos:

- **Cuestionario.** Conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Se aplicará un cuestionario auto-administrado. Esto significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico y página web o equivalente).
- **Entrevista.** Reunión para conversar e intercambiar información, mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado. Aplicado al responsable del departamento de Recursos Humanos.

CAPITULO V: RESULTADOS

Podemos determinar que la plataforma informática contribuye como una herramienta estratégica de apoyo para el área de recursos humanos y la integración de información de la organización cuyo objetivo es la satisfacción del cliente, ahorro de tiempo, bajos costos y permitiendo realizar una adecuada toma de decisiones. En el análisis de las características de la mejora continua de los procesos de plan de sucesión tenemos la **estandarización**, pues se presenta 5 procedimientos que pueden estandarizarse, los **indicadores**, pues se presentan 10 indicadores que sirven para hacer mediciones con proyecciones futuras, reducción de costos, optimización de tiempo a través del uso de herramientas informáticas que permiten automatizar los procesos, logrando mantener disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información cumpliendo con los pilares de la seguridad de la información.

Identificación situación inicial

Primero se identificó la situación inicial, donde se pudo evidenciar actividades relacionadas a la gestión, se revisó la documentación existente, información histórica de evaluaciones pasadas, se concluye que las actividades relacionadas a la gestión del talento humano se ejecutaban anualmente, faltando una adecuada gestión y mapeo de procesos. Este proceso es ejecutado por una persona del área involucrada, la cual tiene que hacer muchas actividades manuales cada cierto tiempo para las evaluaciones correspondientes al potencial y desempeño del personal, que se traslada a todas las sucursales de la empresa NETAFIM PERU, ubicadas en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima e Ica; de igual manera se cuenta con la intervención de la jefatura de recursos humanos y gerentes de la organización en el proceso de análisis e implementación del proceso de sucesión de talentos de manera anual.

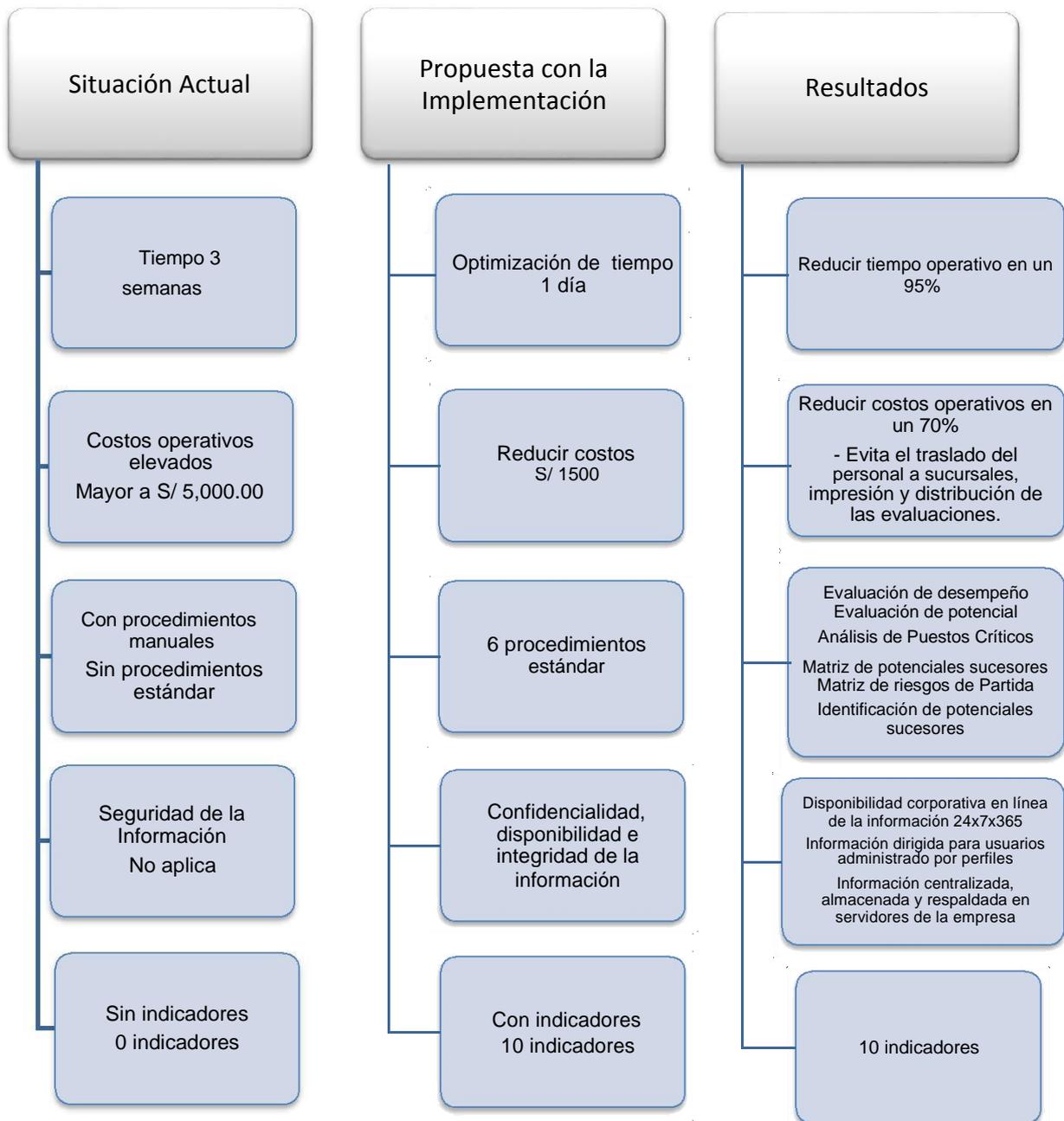
Se efectuaron reuniones con el responsable del proceso, con la finalidad de identificar cuáles eran las necesidades a ser resueltas; así como la observación del desarrollo de estas actividades.

Como producto de la identificación se generó las siguientes propuestas:

- Mapa de Procesos de la empresa
- Mapa de Procesos del plan de sucesión de talentos. **(Ver Anexo C)**
- Implementación de una plataforma informática orientada plan de sucesión de talentos.

Características de mejora con la implementación de la plataforma informática

Criterios	Antes	Después
Tiempo	3 semanas	1 día
Costo	Mayor a 5000 soles	1500 soles
Seguridad	No aplica	Cumple con principios de disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información



Desarrollo de prototipos

Se procedió a implementar los prototipos de la plataforma informática, esto se evidencia en el **Anexo B - Prototipo de plataforma informática del proceso de plan de sucesión**, logrando cumplir con lo descrito en las características de mejora.

CAPITULO VI: DISCUSION Y CONCLUSION

DISCUSION

En el presente estudio se ha elaborado el mapeo y descripción de procesos; procedimientos, indicadores y la implementación de la plataforma para el área de recursos humanos para la mejora del proceso del plan de sucesión de talentos. En este trabajo apoyaron bases teóricas y antecedentes.

Según **(Serres, 2014)**, el enfoque para diseñar un sistema de evaluación de desempeño en una empresa de software, se concreta, por una parte, en la descripción del sistema de evaluación diseñado y, por otra parte, en el conjunto de plantillas y cuestionarios, los estándares establecidos para los puestos de trabajo a través de los diccionarios de actitudes y competencias definidos para los puestos objeto de evaluación, las puntuaciones establecidas y los indicadores definidos en el trabajo para medir la productividad y comparar los resultados obtenidos en la evaluación para tomar las decisiones estratégicas necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

(Oltra Climent, 2008), “la evaluación o valoración del rendimiento es un proceso a través del cual una empresa mide la contribución que le aporta un empleado, independiente del valor intrínseco que tenga asignado el puesto de trabajo que desempeña (...) se puede definir como un conjunto de procedimientos que permiten recoger, analizar y compartir información recadaba de y sobre las personas en el trabajo, con ánimo de mejorar su actuación en él”.

(Dessler, 2009), introduce el concepto de “administración del desempeño” que define como “el proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa”.

Según esta definición para poder llevar a cabo una evaluación del desempeño sería necesario haber:

- Fijado los objetivos de la organización, sus metas y logros esperados
- Desarrollado e implantado un sistema común que permita comparar los resultados obtenidos por empleados que desempeñen puestos de trabajo de similares características.

Por lo que, en realidad, el proceso de evaluación del desempeño no se puede ejecutar de forma independiente a la administración del desempeño, sino que debe entenderse como una parte del proceso total integrado que “mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía”. Esto se ve reflejado en la propuesta realizada en la presente investigación

pues se ha documentado el Mapa de procesos del plan de sucesión de talentos, la propuesta de la plataforma informática donde se consolida la estandarización de procesos y procedimientos que genera oportunidad de mejora y para la toma de decisiones.

(Vallejos, 2013), en su investigación sobre el impacto de la implementación de las TIC en la evaluación de desempeño laboral; indica que el sistema de medición del desempeño laboral docente de la PUCP se realiza a través de la aplicación de una encuesta semestral, instrumento de medición que permite un criterio básico para la evaluación y se hace teniendo muy presente los valores y principios que inspira la labor de la Universidad y su visión de futuro. Dicho instrumento es aplicado a los alumnos durante el semestre académico de forma presencial y en algunas facultades, que **tienen a su disposición una plataforma informática, lo realizan de manera virtual**, mediante la formulación de preguntas relacionadas con el desempeño del docente durante el curso. **(Echeverría , 2006)**, señala que el sistema tecnológico TIC, conforme se ha ido desarrollando y expandiendo por todo el mundo, ha generado un nuevo espacio social al que cabe denominar “tercer entorno”. Al trasladarse a este tercer entorno, las lenguas se transforman. (...) Por último, el tercer entorno (E3) conlleva la aparición de una nueva forma de escritura y publicación, la escritura electrónica, basada en cinco grandes tecnologías TIC que permiten: digitalizar, informatizar, hipertextualizar, telematizar y memorizar lo escrito. Es por ello esta investigación propone el uso de las herramientas informáticas como se aprecia ya se aplica en procesos educativos con resultados exitosos por ende se pretende trasladar esa idea en la automatización de los procesos relacionados a la gestión del talento humano.

Los planes de sucesión en base a competencias proporcionan a las organizaciones un alto valor añadido, ya que permiten una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito en los puestos claves así como también la evaluación de la adecuación persona – puesto. **(Dalziel, 1996)**

Desde un enfoque de competencias, el objetivo de planear la sucesión es identificar en los candidatos el mejor rendimiento y elevado potencial, aquellas competencias consideradas más adecuadas para desempeñar eficientemente los puestos críticos **(Blanco Prieto, 2007)**. Esta información cobra importancia, pues se ha mapeado procesos, procedimientos, implementado prototipos los cuales contribuyen como orientación para el trabajo del área de recursos humanos agilizando y optimizando la gestión del área involucrada.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al objetivo general se elaboró una propuesta de implementación de una plataforma informática para mejorar los procesos de plan de sucesión de talentos.
- Se realizó un diagnóstico de las características del proceso encontrándose procedimientos no estandarizados, ausencia de indicadores, tiempos prolongados para el procesamiento de resultados y costos operativos elevados, se deduce la poca importancia dedicada al proceso de sucesión del talento humano siendo vital para la organización.
- Se han descrito las características de la mejora de procesos de plan de sucesión de talentos, tenemos la estandarización, pues se presentan 6 procedimientos que pueden estandarizarse, se establecen 10 indicadores que pueden servir para hacer mediciones con miras al futuro.
- Respecto a la estrategia para la implementación de la plataforma, se determinó el uso de la menor cantidad de recursos (tiempo, costo, personal) y contribuye a mejorar la eficiencia del proceso de plan de sucesión de talentos de manera muy positiva.
- La propuesta de implementación de una plataforma informática contribuirá a tomar conciencia de la mejora de características de los procesos del plan de sucesión de talentos, sacando el mayor provecho de los recursos, logrando obtener mejores tiempos de procesamiento de información y ahorro de costos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda extender esta investigación a todas las unidades del negocio a nivel Latinoamérica. Según Jamie Womack “A medida que la economía mejora, es importante que las organizaciones hagan planes de manera proactiva para el futuro de sus negocios. Tener un plan sobre quién reemplazará la parte administrativa en todos sus niveles es una faceta crítica de la estrategia global, ya que asegura que la organización será capaz de hacer frente a los retos del futuro y de competir en la industria”. (Franco, 2011)
- Se recomienda documentar como **norma** a la política de la empresa.
- Se recomienda que la propuesta planteada, permite la evaluación de desempeño del empleado sino además su potencial de promoción, por ende es una herramienta que ayuda al área de RRHH a la toma de decisiones.
- Concientizar a la alta gerencia sobre la importancia de la sucesión de puestos.

CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. (2005). *Enriquecimiento del puesto como una opción dentro de la planeación de carrera en farmacéutica multinacional*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Allen, M. (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- 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.
- APTITUS. (2010). *La Importancia de los Planes de Desarrollo y Línea de Carrera*. Lima.
- APTITUS. (11 de Junio de 2011). *APTITUS - EL BLOG*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de APTITUS - EL BLOG: <http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/para-saber-con-quien-contar/>
- Araya. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracasos*.
- Artiga Portillo, K., Artiga Portillo, A., & Monterroza Gómez, V. (2011). *Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador*. Trabajo de investigación para optar el grado de Lic. en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador.
- ASTI BLOG. (Noviembre de 2012). *ASTI BLOG*. Obtenido de Planificación de la Sucesión: El nine-box, una potente herramienta para ser utilizada: <http://astirh.blogspot.pe/2012/11/planificacion-de-la-sucesion-el-nine.html>
- Ayala, J. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. Proyecto final de campo para obtener el Grado de Maestría, Universidad de Nueva León, Facultad de Psicología, Mexico.
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baldwin, M. D. (2010). *Center for Simplified Strategic Planning*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de <http://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (1ª Edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humano : El Capital Humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cruz, Y. R. (s.f.). *La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica*. Cuba.
- Dalziel, M. (1996). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos* (2ª Edición ed.). España: Deusto.

- De Leon, L. (2014). *Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la Costa Sur*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades .
- Del Rio, I. (Febrero de 2013). *Inspiring Benefits*. Obtenido de <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/los-planes-de-sucesion-en-las-empresas-que-son-y-como-desarrollarlos-con-exito/>
- Deloitte. (2010). *Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, 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)
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª Edición ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Education.
- Echeverría , J. (2006). *Telépolis*. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <http://tictraduccion.wordpress.com/2010/03/06/traducir-en-el-tercer-entorno-una-aproximacion-desde-javierecheverria/>
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Fernández, G., & Fajardo, P. (2004). *Las competencias.: Clave para una gestión integrada de los RR.HH.* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fernández-Ríos, E. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría,métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Franco, C. (2011). *Más de un cuarto de las empresas carece de planes de sucesión*.
- Gabour Atwood, C. (2007). *Succession Planning Basics*. Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press.
- Galaz Yamazaki, & Ruiz Urquiza. (2010). *S.C. Plan de Sucesión*. Mexico.
- Hernández Cote, C., & Sala Gorrín, I. (1999). *Plan de sucesión ejecutiva basado en el enfoque de competencias - Caso entidad bancaria*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas - Venezuela.
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Kumar, Anand. (2014). *Adopting The 9 Box Model for Classifyng People In Organizations*.
- Levi-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. España: Gestión 2000.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestion por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autonomos descentralizados del sur de Manabi*. Tesis para obtener el Grado de Doctor en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego. Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas, Trujillo - Peru.

- McCarthy, D. (2012, Enero 4). *Great Leadership*. Retrieved Enero 17, 2016, from <http://www.greatleadershipbydan.com/2012/01/performance-and-potential-matrix-9-box.html>
- MERCADO. (23 de Febrero de 2009). *Plan de Sucesión*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de <http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic/359782/noticias-desde-google?id=359782>
- Molina, M. (s.f.). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de www.southlink.com
- Oltra Climent, F. (2008). *Dirección de recursos humanos*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Onte, J. (1999). *Administración de personal*. Bogota: EOE ediciones.
- Peña, M. (1999). *Dirección de personal : Organización y técnicas* (Sexta ed.). Barcelona, España: Hispano Europea.
- Pereda, S. (1993). *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid: EUDEMA Universidad.
- Perez, O. (02 de Diciembre de 2014). *Blog People Next*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de <http://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>
- Rábago López, E. (2010). *Gestión Por Competencias*. España: Netbiblo.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa* (5ª Edición ed.). México, D.F.: Thomson Editores.
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Serres, M. (2014). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial*. Valencia.
- Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F: Pearson Educación.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.
- Vallejos, E. (2013). *El impacto de la implementación de las TIC en la Evaluación del Desempeño Laboral del docente universitario: Estudio de casos del uso de PAIDEIA por los docentes de la FGAD-PUCP en el período 2010-2011*. Tesis para optar el grado de Magíster en Relaciones Laborales.
- Werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Writer, W. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo A: Entrevista para determinar el plan de sucesión

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NETAFIM PERU

OBJETIVO DE ESTUDIO

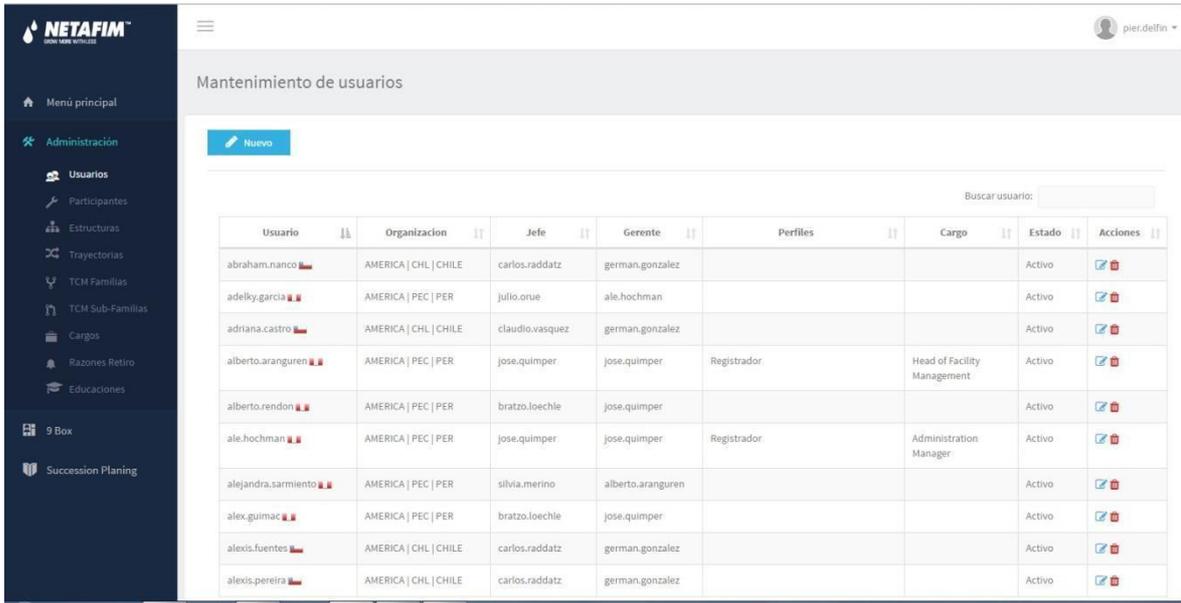
La siguiente entrevista tiene como objetivo realizar un estudio para la **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA APLICADA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL PLAN DE SUCESIÓN DE TALENTOS DE LA EMPRESA NETAFIM.**

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

- ¿Cómo se realiza la evaluación de los colaboradores actualmente?
- ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?
- ¿En cuestión económica, cuanto demanda realizar estas evaluaciones a todas las sucursales de la empresa?
- ¿Considera que los tiempos para el análisis de las evaluaciones del personal evaluado son los adecuados?
- ¿Considera necesario que los colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para un mejor desempeño de su trabajo dentro de la organización?
- ¿Existe un plan de sucesión en la organización (manual o sistematizado)?
- Si su respuesta es negativa ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en la organización?
- ¿Cuáles son los puestos que considera como estratégicos en la organización a ser considerados en un plan de sucesión?
- En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?
- ¿Cuáles son los aspectos a considerar para determinar en un plan de sucesión?
- ¿Factores que se deben medir para elegir a una persona como un posible sucesor?

Anexo B: Prototipo de plataforma informática del proceso de plan de sucesión

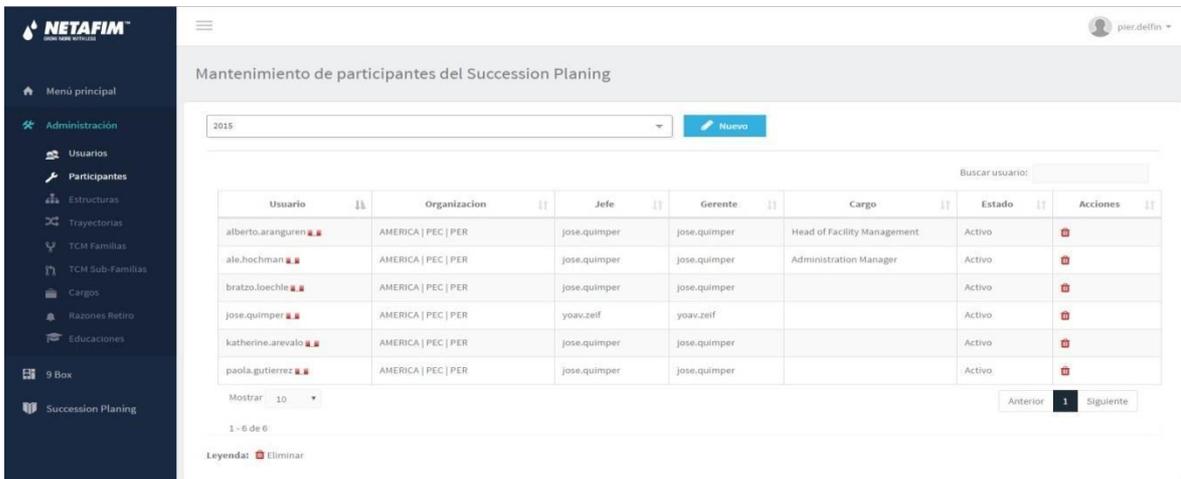
Gráfico 16 : Mantenimiento de Usuarios



Usuario	Organización	Jefe	Gerente	Perfiles	Cargo	Estado	Acciones
abraham.nanco	AMERICA CHL CHILE	carlos.raddatz	german.gonzalez			Activo	
adelky.garcia	AMERICA PEC PER	julio.orue	ale.hochman			Activo	
adriana.castro	AMERICA CHL CHILE	claudio.vasquez	german.gonzalez			Activo	
alberto.aranguren	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper	Registrador	Head of Facility Management	Activo	
alberto.rendon	AMERICA PEC PER	bratzo.loechle	jose.quimper			Activo	
ale.hochman	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper	Registrador	Administration Manager	Activo	
alejandra.sarmiento	AMERICA PEC PER	silvia.merino	alberto.aranguren			Activo	
alex.guimac	AMERICA PEC PER	bratzo.loechle	jose.quimper			Activo	
alexis.fuentes	AMERICA CHL CHILE	carlos.raddatz	german.gonzalez			Activo	
alexis.pereira	AMERICA CHL CHILE	carlos.raddatz	german.gonzalez			Activo	

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 17 : Mantenimiento de Participantes del Sucesion Planning

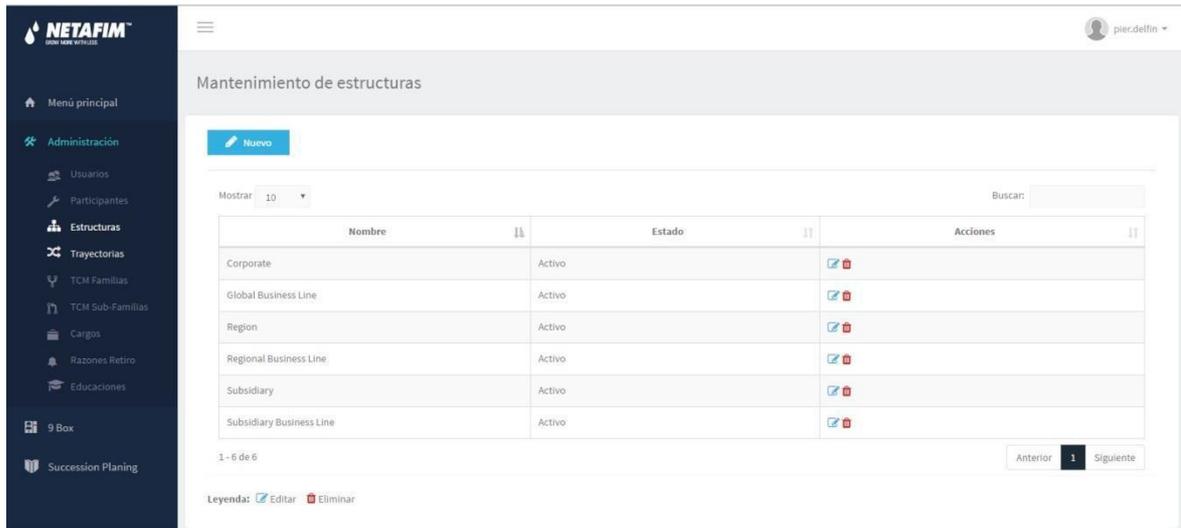


Usuario	Organización	Jefe	Gerente	Cargo	Estado	Acciones
alberto.aranguren	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper	Head of Facility Management	Activo	
ale.hochman	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper	Administration Manager	Activo	
bratzo.loechle	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper		Activo	
jose.quimper	AMERICA PEC PER	yoav.zeif	yoav.zeif		Activo	
katherine.arevalo	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper		Activo	
paola.gutierrez	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper		Activo	

Mostrar: 10 | 1 - 6 de 6 | Anterior 1 Siguiente

Legenda: Eliminar

Gráfico 17 : Mantenimiento de Estructuras



Mantenimiento de estructuras

Nuevo

Mostrar 10 Buscar:

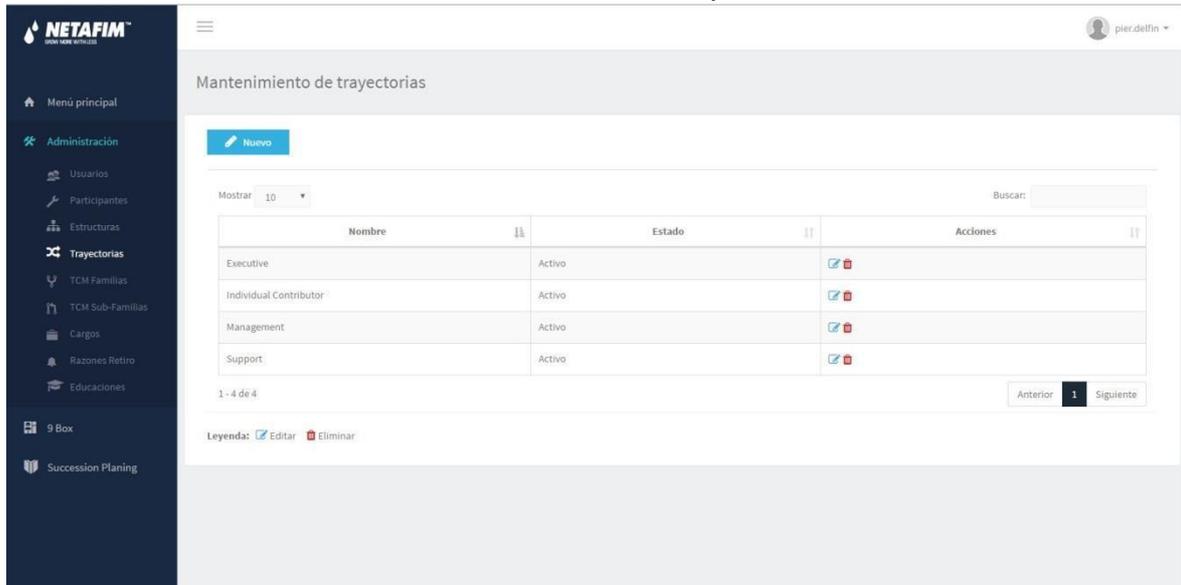
Nombre	Estado	Acciones
Corporate	Activo	✎ ✖
Global Business Line	Activo	✎ ✖
Region	Activo	✎ ✖
Regional Business Line	Activo	✎ ✖
Subsidiary	Activo	✎ ✖
Subsidiary Business Line	Activo	✎ ✖

1 - 6 de 6 Anterior 1 Siguiente

Leyenda: [✎](#) Editar [✖](#) Eliminar

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 18 : Mantenimiento de Trayectorias



Mantenimiento de trayectorias

Nuevo

Mostrar 10 Buscar:

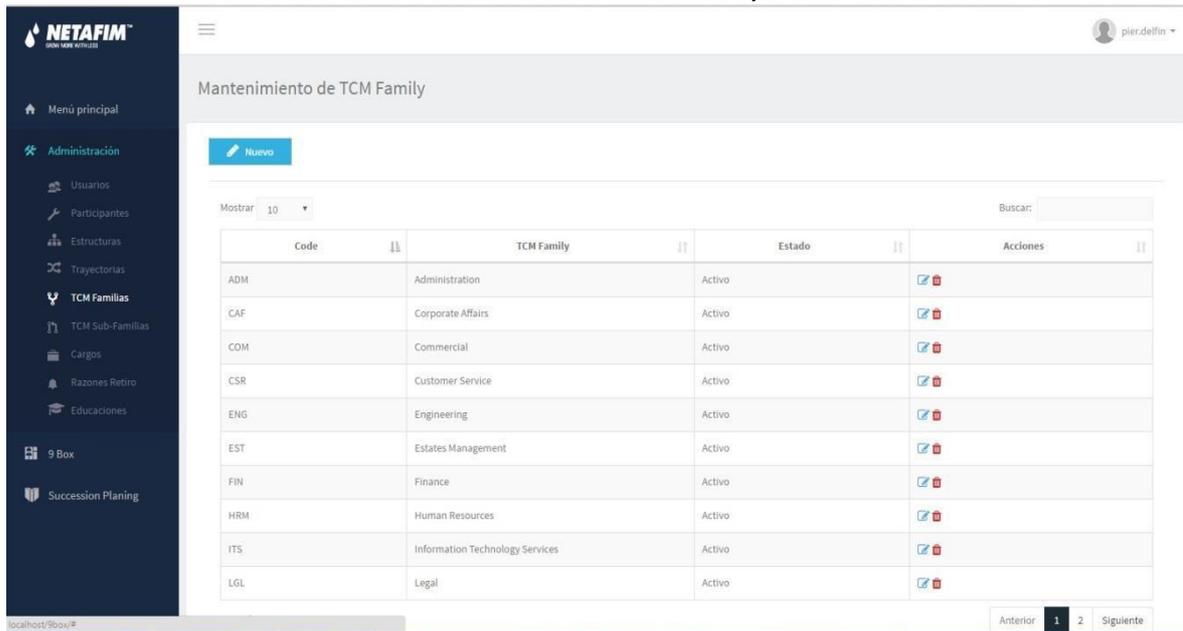
Nombre	Estado	Acciones
Executive	Activo	✎ ✖
Individual Contributor	Activo	✎ ✖
Management	Activo	✎ ✖
Support	Activo	✎ ✖

1 - 4 de 4 Anterior 1 Siguiente

Leyenda: [✎](#) Editar [✖](#) Eliminar

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 19 : Mantenimiento TCM Family 01



Mantenimiento de TCM Family

Nuevo

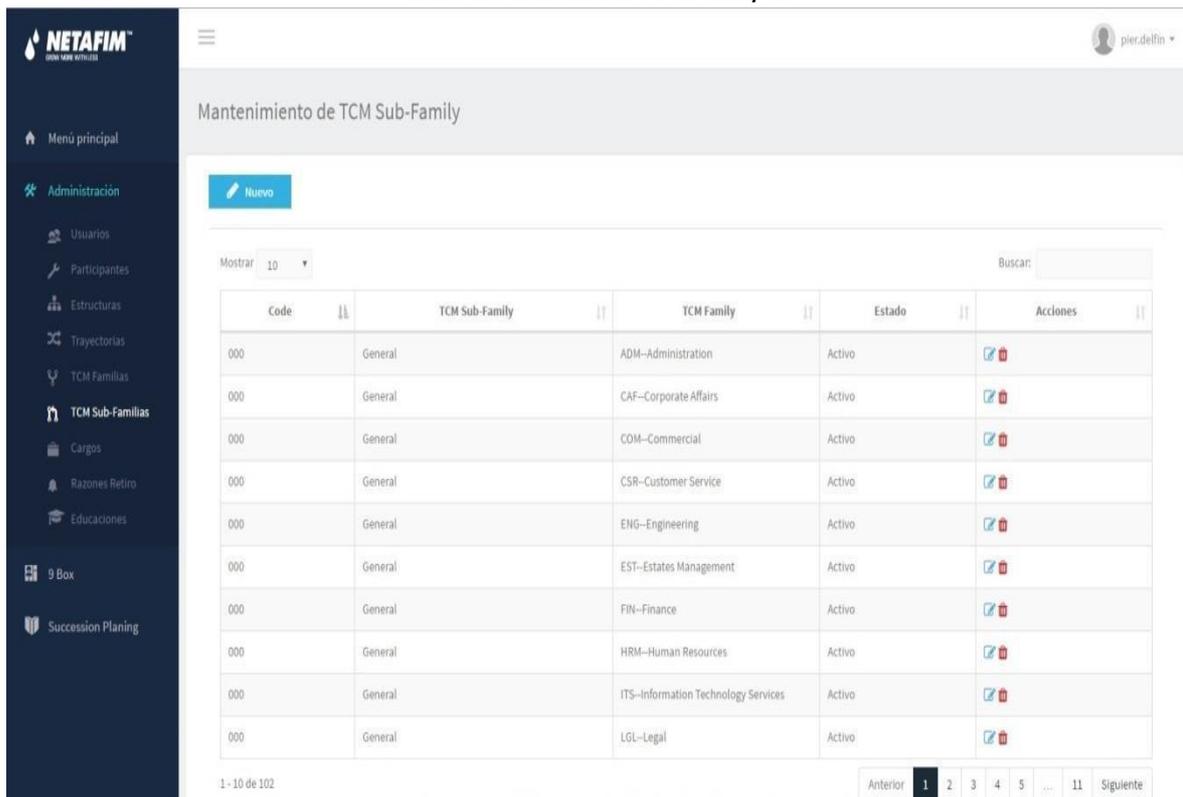
Mostrar 10 Buscar:

Code	TCM Family	Estado	Acciones
ADM	Administration	Activo	 
CAF	Corporate Affairs	Activo	 
COM	Commercial	Activo	 
CSR	Customer Service	Activo	 
ENG	Engineering	Activo	 
EST	Estates Management	Activo	 
FIN	Finance	Activo	 
HRM	Human Resources	Activo	 
ITS	Information Technology Services	Activo	 
LGL	Legal	Activo	 

Anterior 1 2 Siguiete

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 20 : Mantenimiento TCM Family 02



Mantenimiento de TCM Sub-Family

Nuevo

Mostrar 10 Buscar:

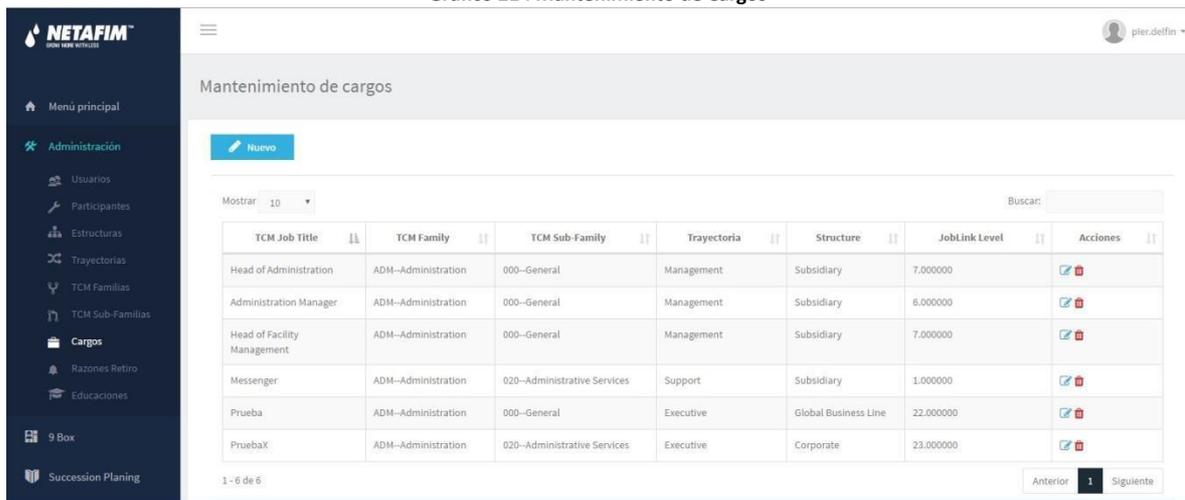
Code	TCM Sub-Family	TCM Family	Estado	Acciones
000	General	ADM-Administration	Activo	 
000	General	CAF-Corporate Affairs	Activo	 
000	General	COM-Commercial	Activo	 
000	General	CSR-Customer Service	Activo	 
000	General	ENG-Engineering	Activo	 
000	General	EST-Estates Management	Activo	 
000	General	FIN-Finance	Activo	 
000	General	HRM-Human Resources	Activo	 
000	General	ITS-Information Technology Services	Activo	 
000	General	LGL-Legal	Activo	 

1 - 10 de 102

Anterior 1 2 3 4 5 ... 11 Siguiete

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

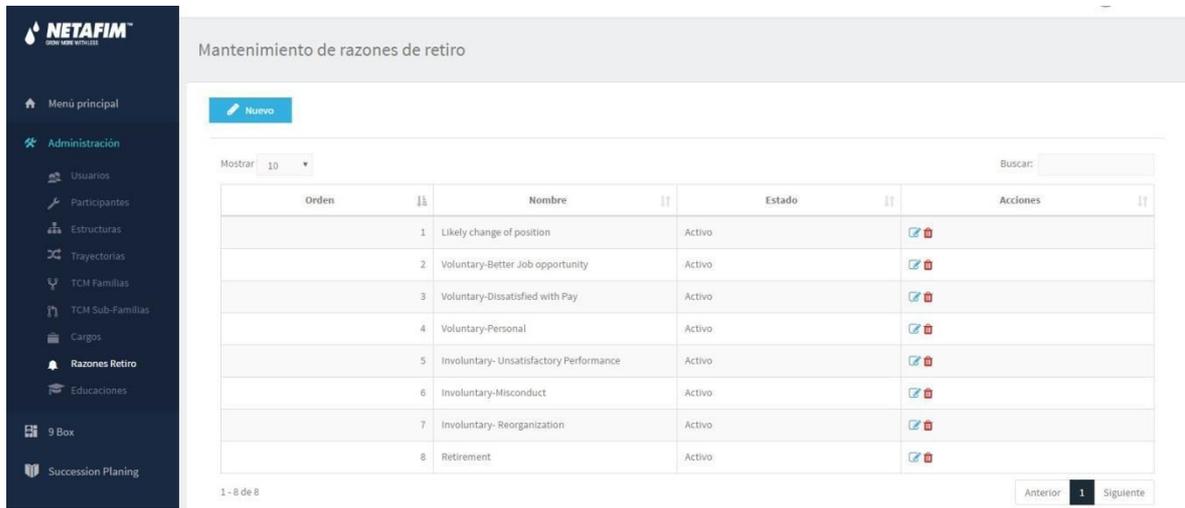
Gráfico 21 : Mantenimiento de Cargos



TCM Job Title	TCM Family	TCM Sub-Family	Trayectoria	Structure	JobLink Level	Acciones
Head of Administration	ADM-Administration	000-General	Management	Subsidiary	7.000000	 
Administration Manager	ADM-Administration	000-General	Management	Subsidiary	6.000000	 
Head of Facility Management	ADM-Administration	000-General	Management	Subsidiary	7.000000	 
Messenger	ADM-Administration	020-Administrative Services	Support	Subsidiary	1.000000	 
Prueba	ADM-Administration	000-General	Executive	Global Business Line	22.000000	 
PruebaX	ADM-Administration	020-Administrative Services	Executive	Corporate	23.000000	 

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

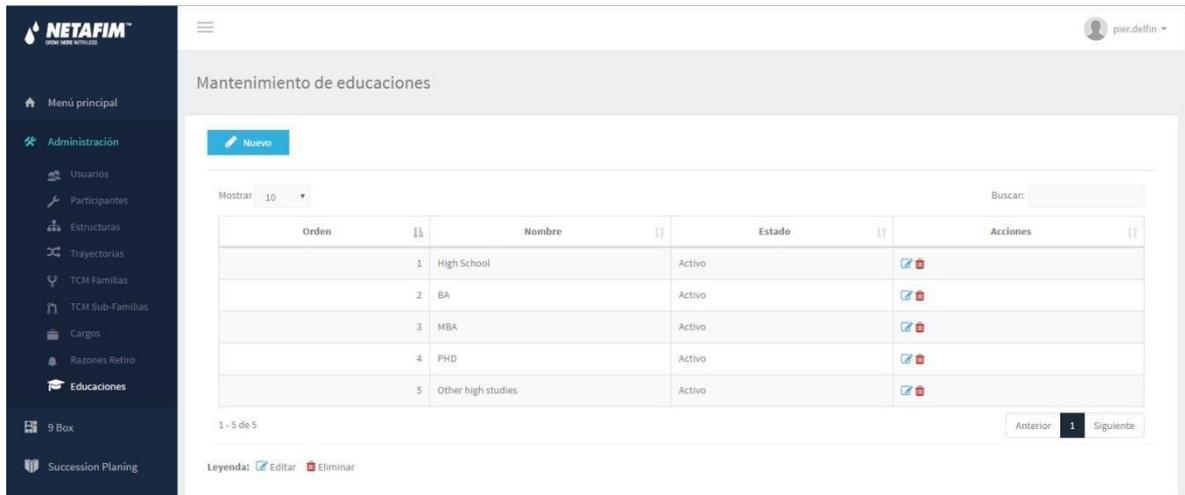
Gráfico 22: Mantenimiento de Razones de Retiro



Orden	Nombre	Estado	Acciones
1	Likely change of position	Activo	 
2	Voluntary-Better Job opportunity	Activo	 
3	Voluntary-Dissatisfied with Pay	Activo	 
4	Voluntary-Personal	Activo	 
5	Involuntary- Unsatisfactory Performance	Activo	 
6	Involuntary-Misconduct	Activo	 
7	Involuntary- Reorganization	Activo	 
8	Retirement	Activo	 

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 23: Mantenimiento de Educaciones

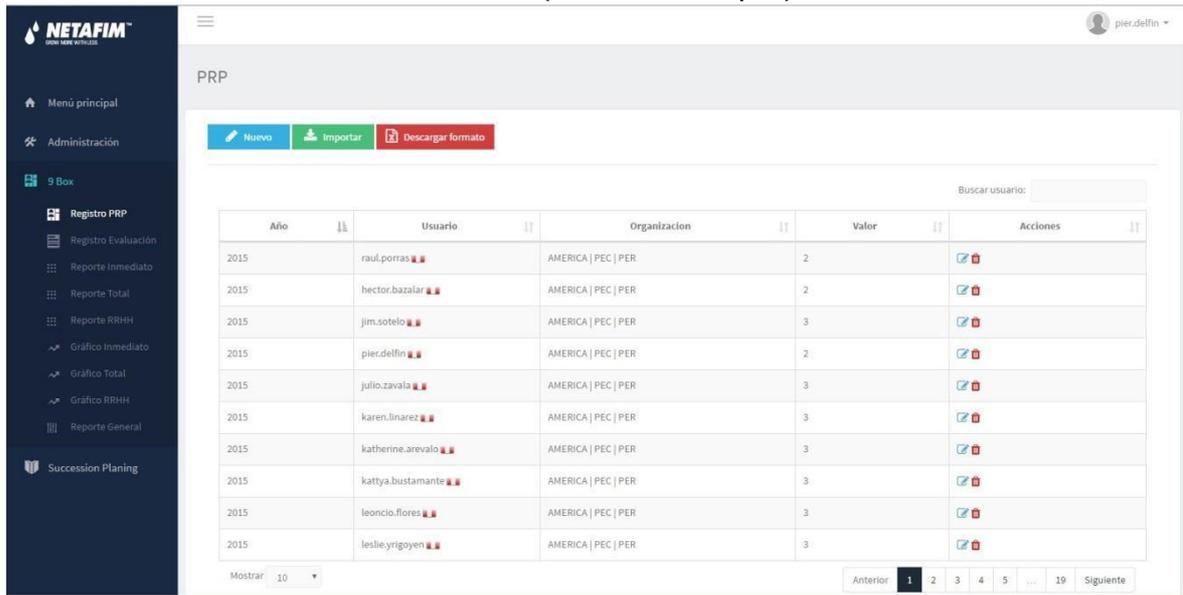


Orden	Nombre	Estado	Acciones
1	High School	Activo	 
2	BA	Activo	 
3	MBA	Activo	 
4	PHD	Activo	 
5	Other high studies	Activo	 

Legenda:  Editar  Eliminar

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

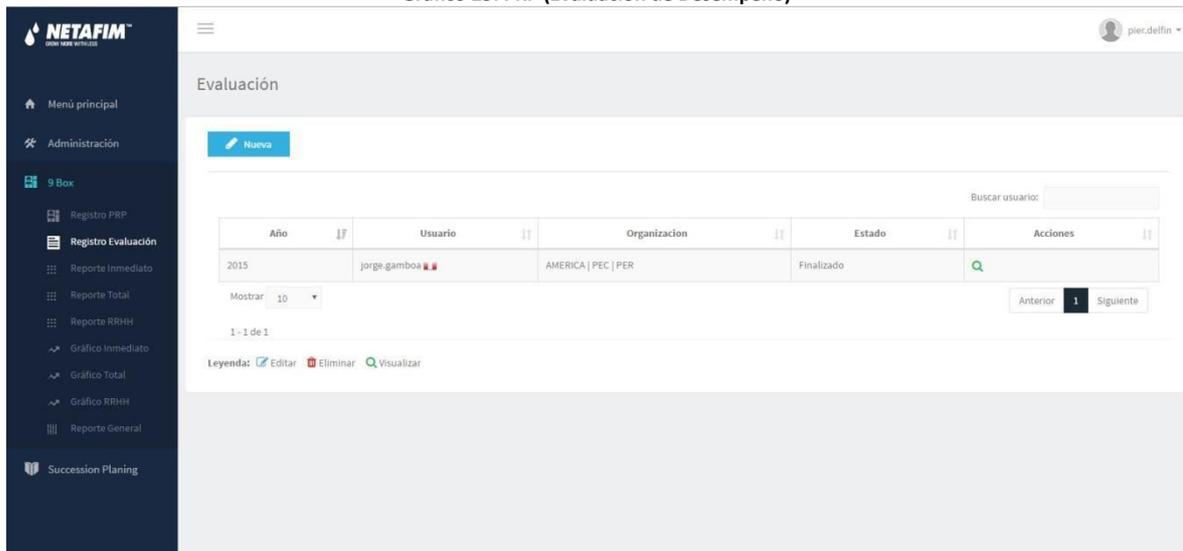
Gráfico 24: PRP (Evaluación de Desempeño)



Año	Usuario	Organización	Valor	Acciones
2015	raul.porras	AMERICA PEC PER	2	 
2015	hector.bazalar	AMERICA PEC PER	2	 
2015	jim.sotelo	AMERICA PEC PER	3	 
2015	piez.delfin	AMERICA PEC PER	2	 
2015	julio.zavala	AMERICA PEC PER	3	 
2015	karen.linarez	AMERICA PEC PER	3	 
2015	katherine.arevalo	AMERICA PEC PER	3	 
2015	kattya.bustamante	AMERICA PEC PER	3	 
2015	leoncio.flores	AMERICA PEC PER	3	 
2015	leslie.yrigoyen	AMERICA PEC PER	3	 

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 25: PRP (Evaluación de Desempeño)



Año	Usuario	Organización	Estado	Acciones
2015	jorge.gamboa	AMERICA PEC PER	Finalizado	

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 26: PRP (Evaluación de Desempeño)

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Deacuerdo	Totalmente deacuerdo
El colaborador demuestra interés en mejorar y crecer profesionalmente buscando además de mantenerse actualizado en las cuestiones referentes a su trabajo y la empresa la mejora de herramientas y técnicas que contribuyan para la mejora de la organización.	○	●	○	○
El ascenso jerárquico o de asumir nuevas responsabilidades en la organización en los próximos años y uno de los objetivos e interés de este colaborador.	○	●	○	○
El colaborador ya está listo para asumir una posición superior a la que está actualmente en la organización, inclusive en términos de alcance de resultados independientemente de existir o no esa vacante.	○	●	○	○
El colaborador tiene condiciones de asumir una posición superior a la que ocupa actualmente en la organización en los próximos 3 años, independientemente de existir o no esa vacante.	○	●	○	○
Asumiendo esa función superior, el colaborador tendrá facilidades de adquirir el dominio técnico necesario para cumplir sus nuevas atribuciones.	○	○	●	○
Asumiendo esa función superior, el colaborado tendrá condiciones de demostrar comportamientos adecuados y alineados con los necesarios.	○	●	○	○
Asumiendo esa función superior, el colaborador tendrá una conducta considerada adecuada sin dejar que el crecimiento profesional le produzca arrogancia, no generando problemas de interrelación personal por el "poder" del nuevo cargo.	○	○	●	○
Asumiendo esa función superior, el colaborador se alineará a los valores de la cultura organizacional, contribuyendo así lograr los objetivos estratégicos y la visión de la empresa.	○	○	●	○
El colaborador demuestra capacidad de visión sistemática que una posición superior a la que está ejecutando actualmente en la organización exige, osea, comprensión de escenarios y la interdependencia de procesos y de las áreas.	○	●	○	○
El colaborador demuestra gran capacidad de liderazgo, de conducción de un equipo para lograr resultados y de las competencias esenciales de la organización.	○	●	○	○

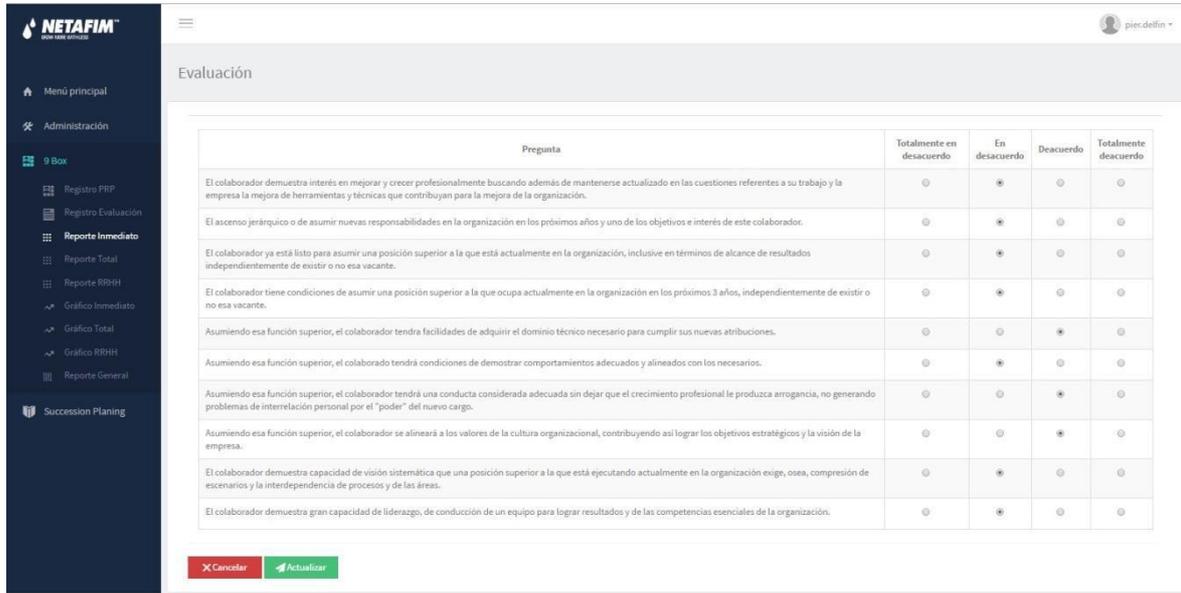
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 27: Reporte Inmediato

Año	Usuario	Organización	Potencial (%)	Desempeño	Comentario	Acciones
2015	ingrid.espinoza	AMERICA PEC PER	96.6667	3		Q D
2015	javier.calderon	AMERICA PEC PER	100.0000	3		Q D
2015	jean.saldano	AMERICA PEC PER	93.3333	3		Q D
2015	lesly.quinonez	AMERICA PEC PER	83.3333	3		Q D
2015	luz.huaman	AMERICA PEC PER	66.6667	3		Q D
2015	martin.fernandez	AMERICA PEC PER	66.6667	3		Q D
2015	richard.berrocal	AMERICA PEC PER	86.6667	3		Q D
2015	densi.gavidia	AMERICA PEC PER	56.6667	3		Q D
2015	lizet.ramirez	AMERICA PEC PER	63.3333	3		Q D
2015	connie.lazaro	AMERICA PEC PER	56.6667	3		Q D

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

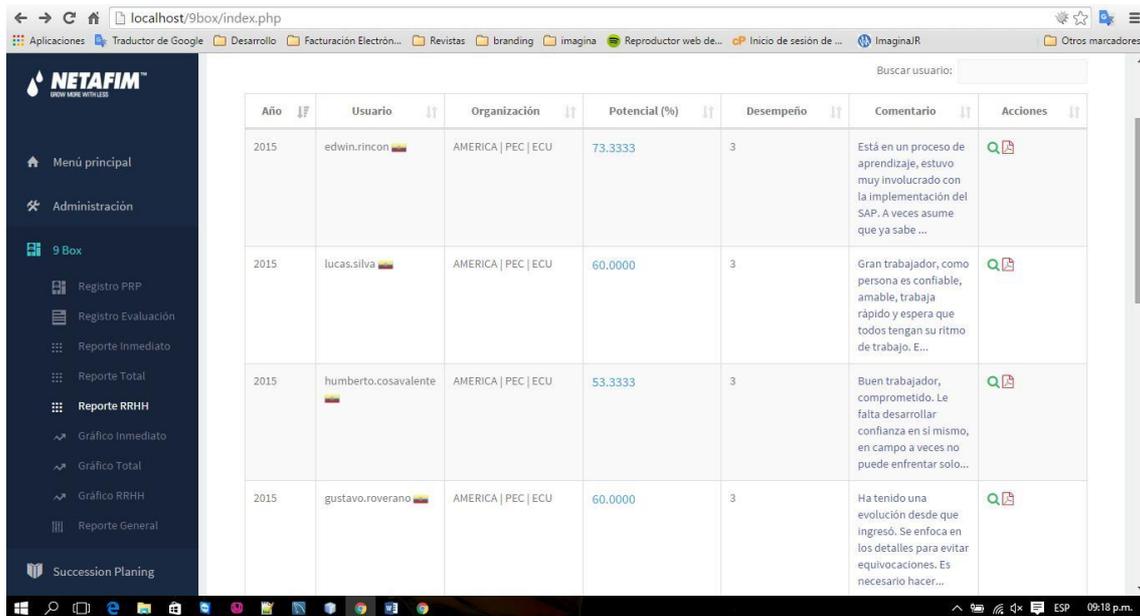
Gráfico 28: Evaluación de Desempeño



Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El colaborador demuestra interés en mejorar y crecer profesionalmente buscando además de mantenerse actualizado en las cuestiones referentes a su trabajo y la empresa la mejora de herramientas y técnicas que contribuyan para la mejora de la organización.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ascenso jerárquico o de asumir nuevas responsabilidades en la organización en los próximos años y uno de los objetivos e interés de este colaborador.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El colaborador ya está listo para asumir una posición superior a la que está actualmente en la organización, inclusive en términos de alcance de resultados independientemente de existir o no esa vacante.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El colaborador tiene condiciones de asumir una posición superior a la que ocupa actualmente en la organización en los próximos 3 años, independientemente de existir o no esa vacante.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumiendo esa función superior, el colaborador tendrá facilidades de adquirir el dominio técnico necesario para cumplir sus nuevas atribuciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumiendo esa función superior, el colaborado tendrá condiciones de demostrar comportamientos adecuados y alineados con los necesarios.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumiendo esa función superior, el colaborador tendrá una conducta considerada adecuada sin dejar que el crecimiento profesional le produzca arrogancia, no generando problemas de interrelación personal por el "poder" del nuevo cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumiendo esa función superior, el colaborador se alineará a los valores de la cultura organizacional, contribuyendo así a lograr los objetivos estratégicos y la visión de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
El colaborador demuestra capacidad de visión sistemática que una posición superior a la que está ejecutando actualmente en la organización exige, osea, comprensión de escenarios y la interdependencia de procesos y de las áreas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El colaborador demuestra gran capacidad de liderazgo, de conducción de un equipo para lograr resultados y de las competencias esenciales de la organización.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

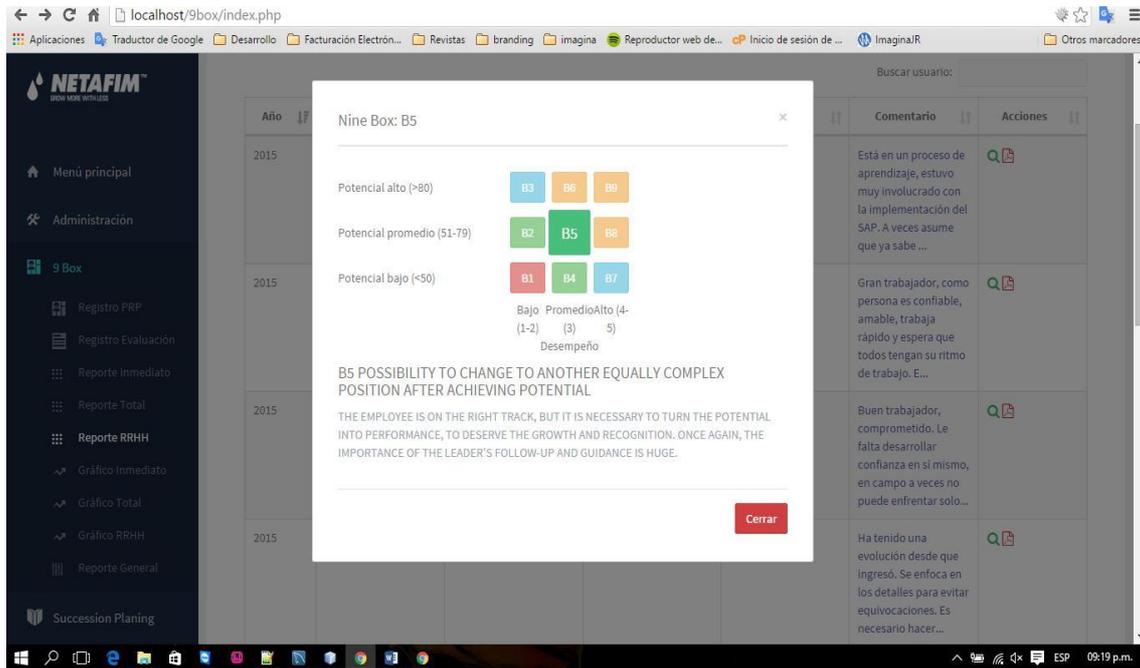
Gráfico 29: Reporte RRHH



Año	Usuario	Organización	Potencial (%)	Desempeño	Comentario	Acciones
2015	edwin.rincon	AMERICA PEC ECU	73.3333	3	Está en un proceso de aprendizaje, estuvo muy involucrado con la implementación del SAP. A veces asume que ya sabe ...	 
2015	lucas.silva	AMERICA PEC ECU	60.0000	3	Gran trabajador, como persona es confiable, amable, trabaja rápido y espera que todos tengan su ritmo de trabajo. E...	 
2015	humberto.cosavalente	AMERICA PEC ECU	53.3333	3	Buen trabajador, comprometido. Le falta desarrollar confianza en sí mismo, en campo a veces no puede enfrentar solo...	 
2015	gustavo.roverano	AMERICA PEC ECU	60.0000	3	Ha tenido una evolución desde que ingresó. Se enfoca en los detalles para evitar equivocaciones. Es necesario hacer...	 

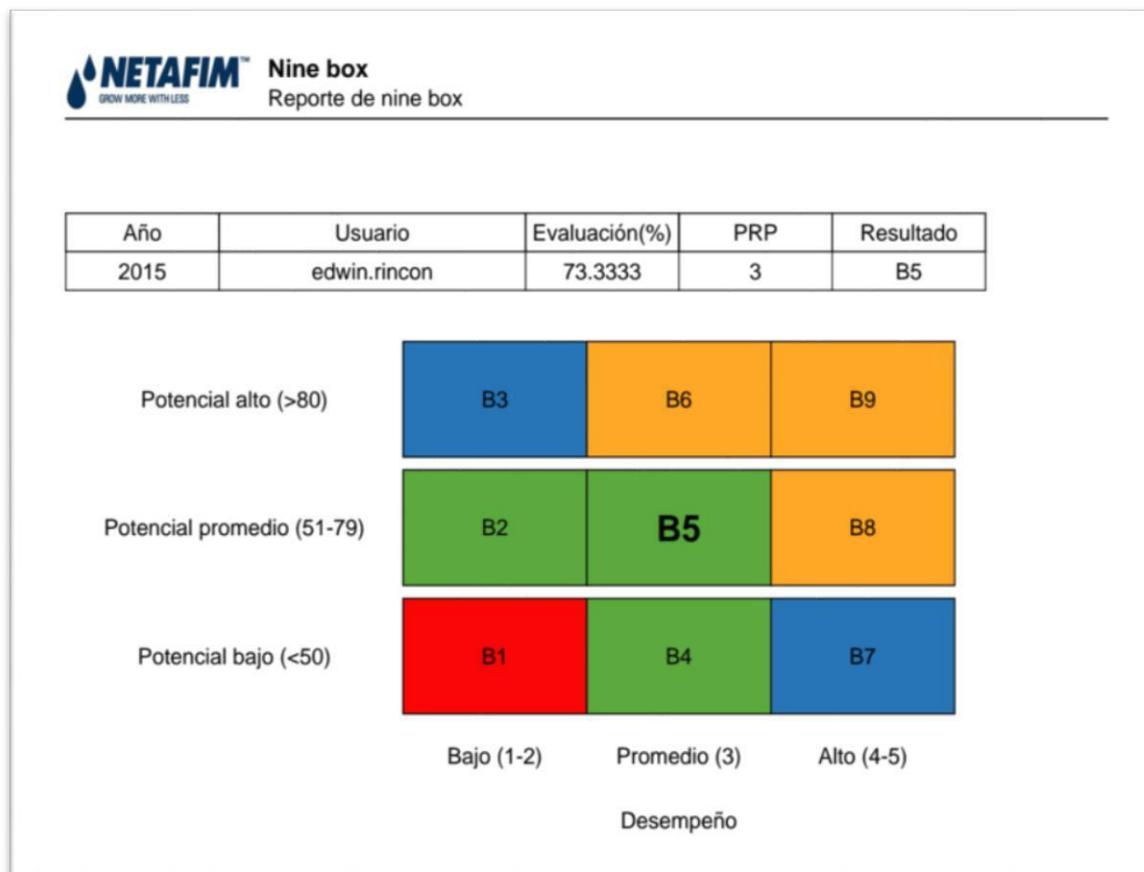
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 30: Evaluación Nine Box



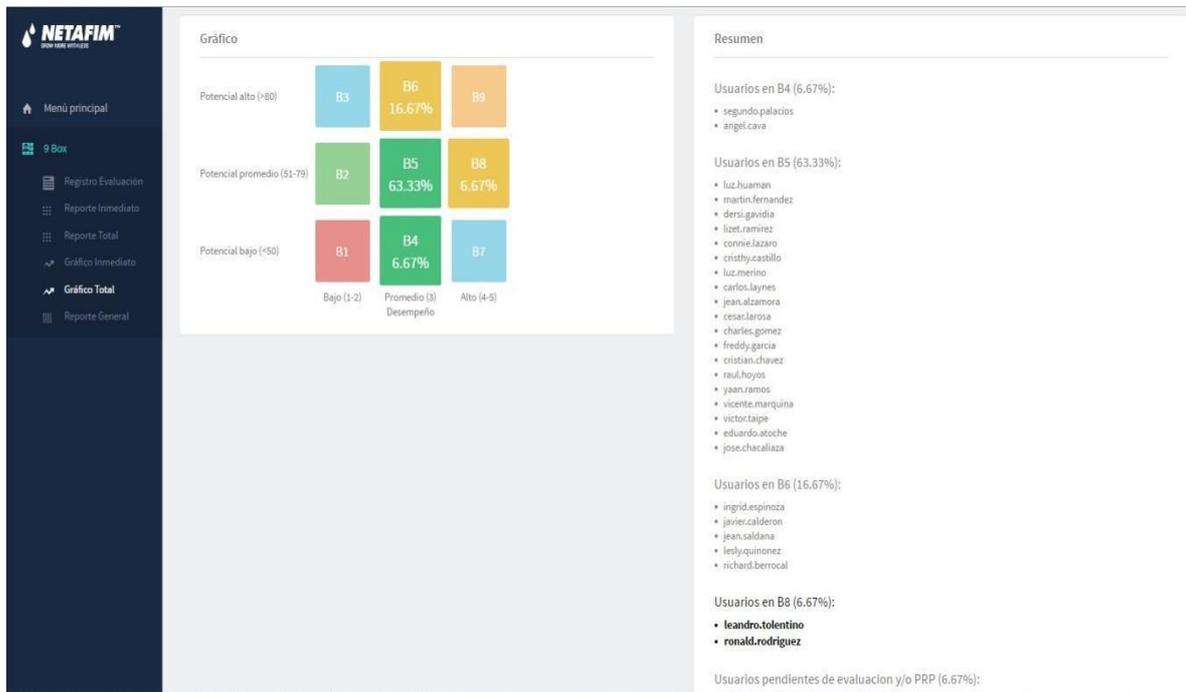
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 31: Reporte Nine Box



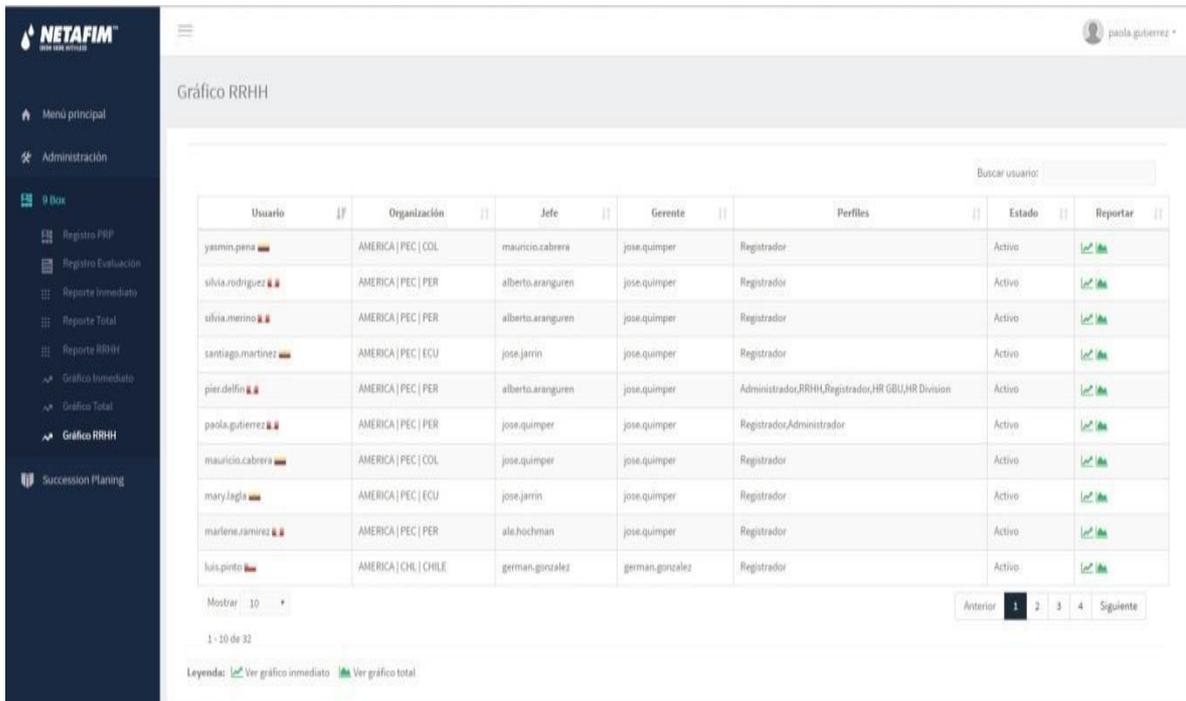
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 32: Gráfico Nine Box



Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 33: Análisis Gráfico RRHH



Usuario	Organización	Jefe	Gerente	Perfiles	Estado	Reportar
yasmin.pena	AMERICA PEC COL	mauricio.cabrera	jose.quimper	Registrador	Activo	
sylvia.rodriguez	AMERICA PEC PER	alberto.aranguen	jose.quimper	Registrador	Activo	
sylvia.merino	AMERICA PEC PER	alberto.aranguen	jose.quimper	Registrador	Activo	
santiago.martinez	AMERICA PEC ECU	jose.jarrin	jose.quimper	Registrador	Activo	
pier.delfino	AMERICA PEC PER	alberto.aranguen	jose.quimper	Administrador,RRHH,Registrador,HR GBU,HR Division	Activo	
paola.gutierrez	AMERICA PEC PER	jose.quimper	jose.quimper	Registrador,Administrador	Activo	
mauricio.cabrera	AMERICA PEC COL	jose.quimper	jose.quimper	Registrador	Activo	
mary.lagla	AMERICA PEC ECU	jose.jarrin	jose.quimper	Registrador	Activo	
marlene.ramirez	AMERICA PEC PER	ale.hochman	jose.quimper	Registrador	Activo	
luis.pinto	AMERICA CHL CHILE	german.gonzalez	german.gonzalez	Registrador	Activo	

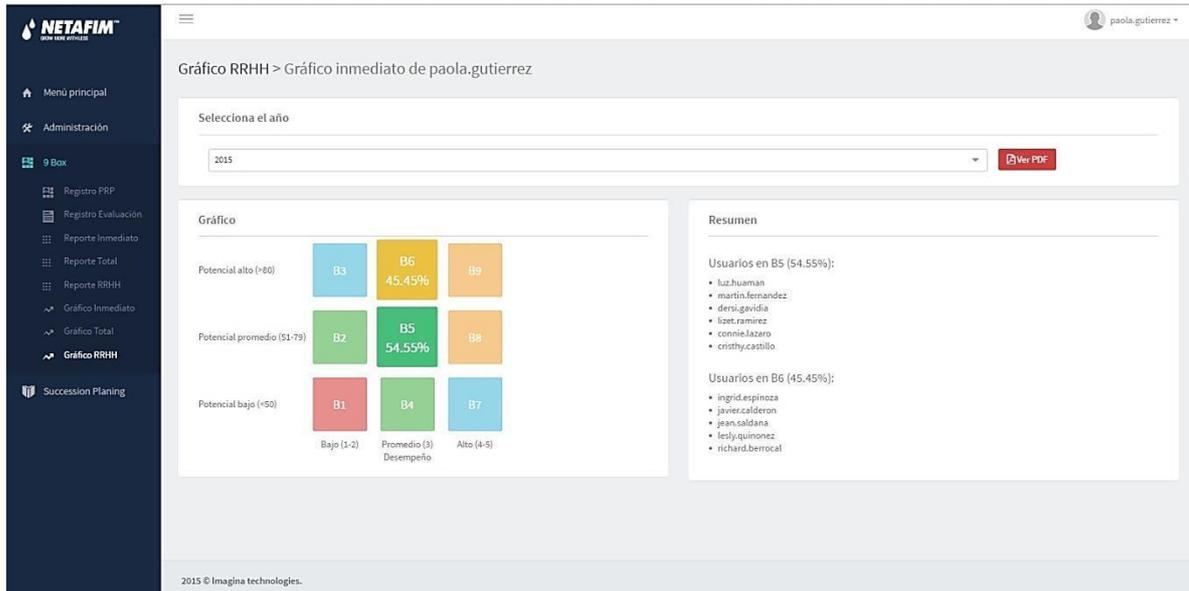
Mostrar 10 de 32

Anterior 1 2 3 4 Siguiente

Legenda: Ver gráfico inmediato Ver gráfico total

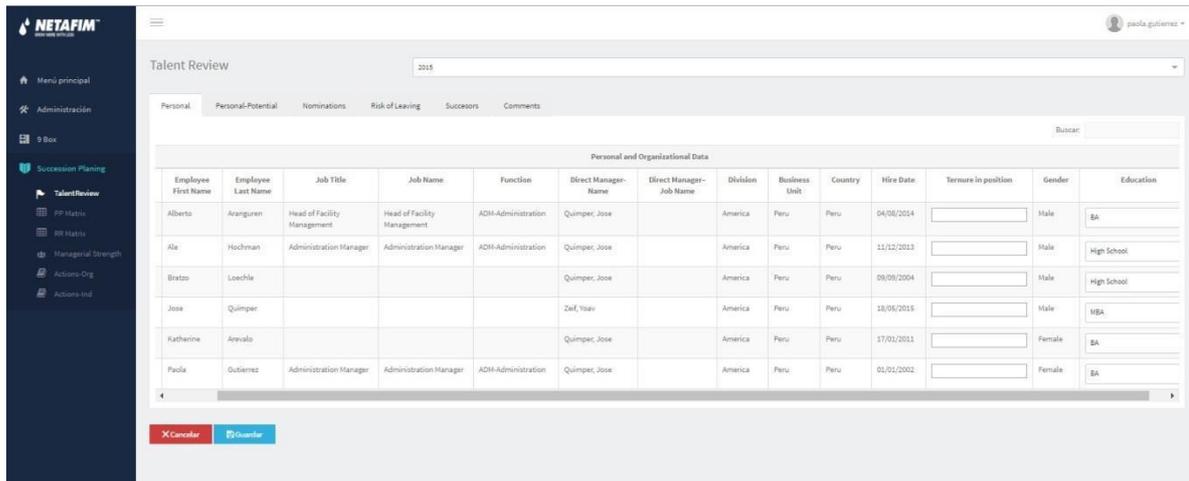
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 34: Gráfico Inmediato por Usuario



Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 35: Talent Review



Talent Review 2015

Personal | Personal-Potential | Nominations | Risk of Leaving | Successors | Comments

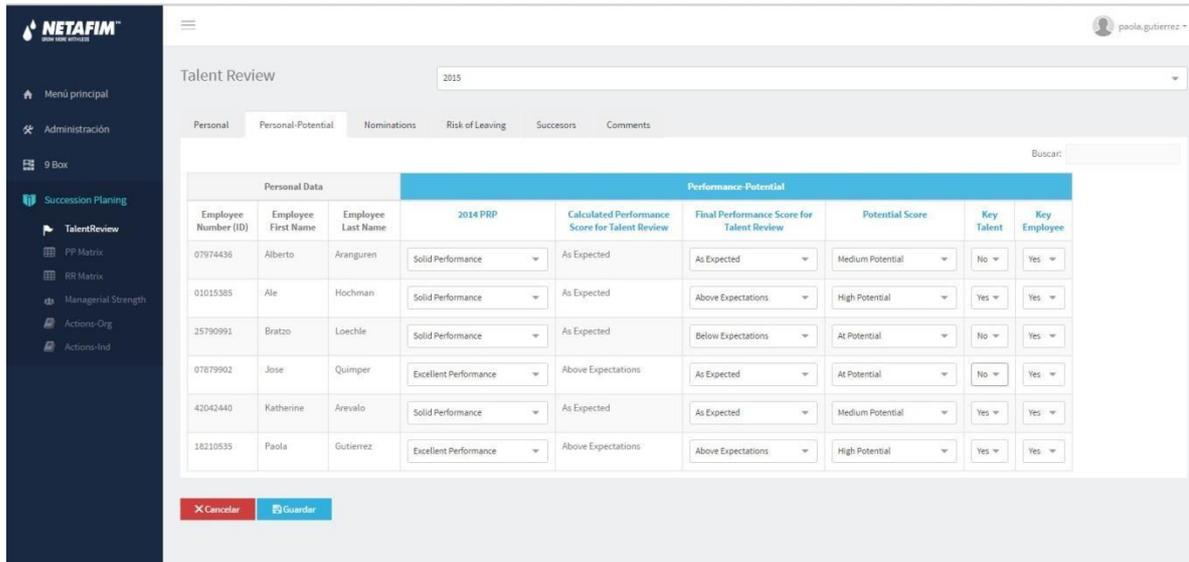
Buscar

Personal and Organizational Data													
Employee First Name	Employee Last Name	Job Title	Job Name	Function	Direct Manager- Name	Direct Manager- Job Name	Division	Business Unit	Country	Hire Date	Tenure in position	Gender	Education
Alberto	Aranguren	Head of Facility Management	Head of Facility Management	ADM-Administration	Quimper, Jose		America	Peru	Peru	04/08/2014		Male	BA
Ale	Hochman	Administration Manager	Administration Manager	ADM-Administration	Quimper, Jose		America	Peru	Peru	11/12/2013		Male	High School
Bratzo	Loechle				Quimper, Jose		America	Peru	Peru	09/09/2004		Male	High School
Jose	Quimper				Zaf, Yoav		America	Peru	Peru	18/05/2015		Male	MBA
Katherine	Aevalo				Quimper, Jose		America	Peru	Peru	17/01/2011		Female	BA
Paola	Gutierrez	Administration Manager	Administration Manager	ADM-Administration	Quimper, Jose		America	Peru	Peru	01/01/2002		Female	BA

[Cancel](#) [Go back](#)

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 36: Talent Review

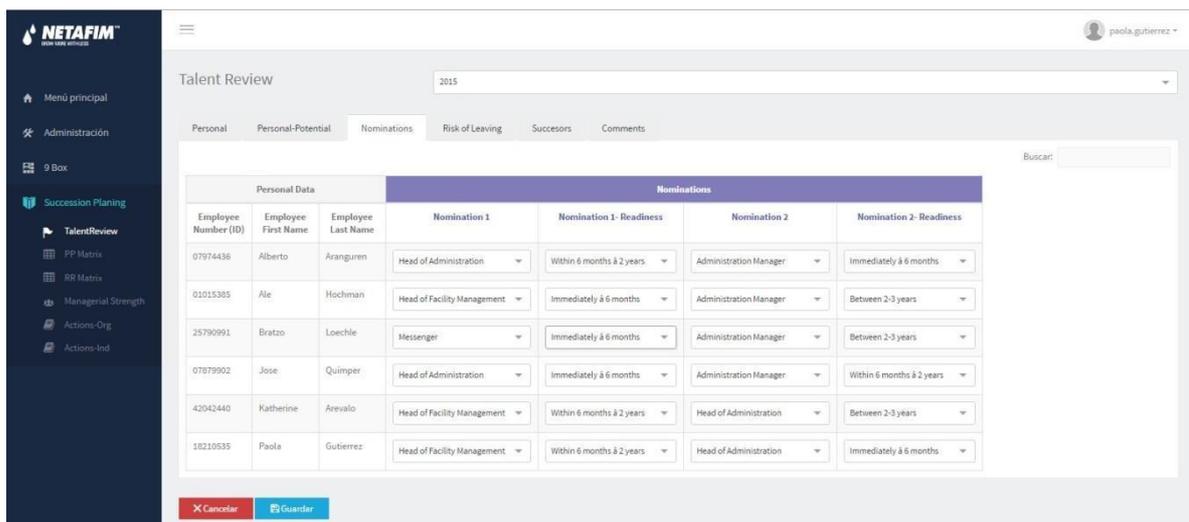


The screenshot shows the 'Talent Review' interface for the year 2015. The 'Personal-Potential' tab is selected. The table displays performance data for seven employees.

Personal Data			Performance-Potential					
Employee Number (ID)	Employee First Name	Employee Last Name	2014 PRP	Calculated Performance Score for Talent Review	Final Performance Score for Talent Review	Potential Score	Key Talent	Key Employee
07974436	Alberto	Aranguren	Solid Performance	As Expected	As Expected	Medium Potential	No	Yes
01015385	Ale	Hochman	Solid Performance	As Expected	Above Expectations	High Potential	Yes	Yes
25790991	Bratzo	Loechle	Solid Performance	As Expected	Below Expectations	At Potential	No	Yes
07879902	Jose	Quimper	Excellent Performance	Above Expectations	As Expected	At Potential	No	Yes
42042440	Katherine	Arevalo	Solid Performance	As Expected	As Expected	Medium Potential	Yes	Yes
18210535	Paola	Gutierrez	Excellent Performance	Above Expectations	Above Expectations	High Potential	Yes	Yes

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 37: Talent Review

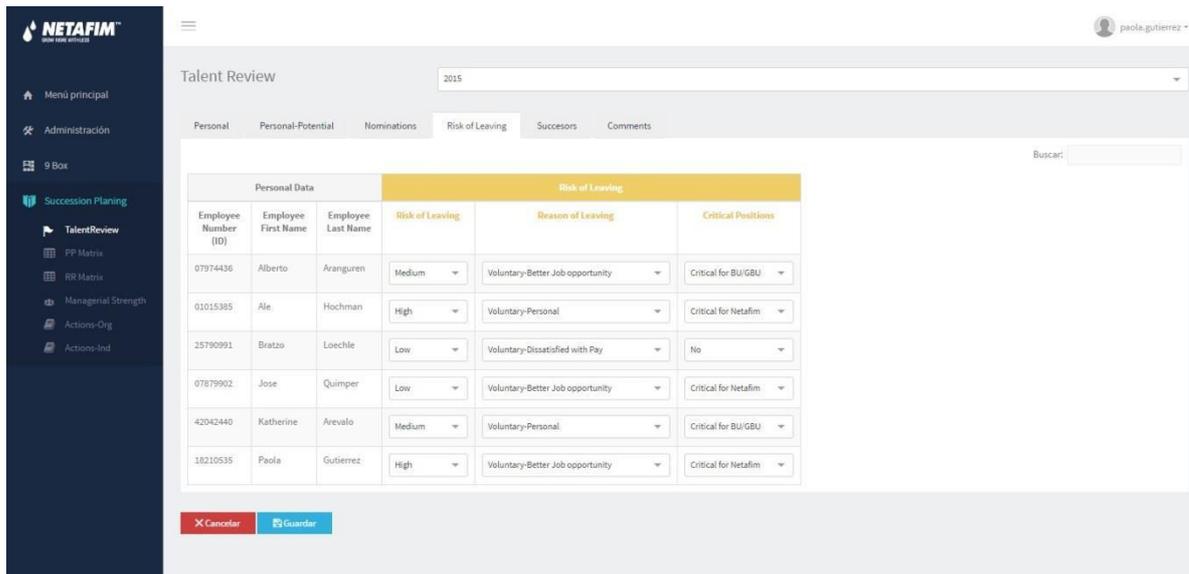


The screenshot shows the 'Talent Review' interface for the year 2015. The 'Nominations' tab is selected. The table displays nomination data for seven employees.

Personal Data			Nominations			
Employee Number (ID)	Employee First Name	Employee Last Name	Nomination 1	Nomination 1- Readiness	Nomination 2	Nomination 2- Readiness
07974436	Alberto	Aranguren	Head of Administration	Within 6 months & 2 years	Administration Manager	Immediately & 6 months
01015385	Ale	Hochman	Head of Facility Management	Immediately & 6 months	Administration Manager	Between 2-3 years
25790991	Bratzo	Loechle	Messenger	Immediately & 6 months	Administration Manager	Between 2-3 years
07879902	Jose	Quimper	Head of Administration	Immediately & 6 months	Administration Manager	Within 6 months & 2 years
42042440	Katherine	Arevalo	Head of Facility Management	Within 6 months & 2 years	Head of Administration	Between 2-3 years
18210535	Paola	Gutierrez	Head of Facility Management	Within 6 months & 2 years	Head of Administration	Immediately & 6 months

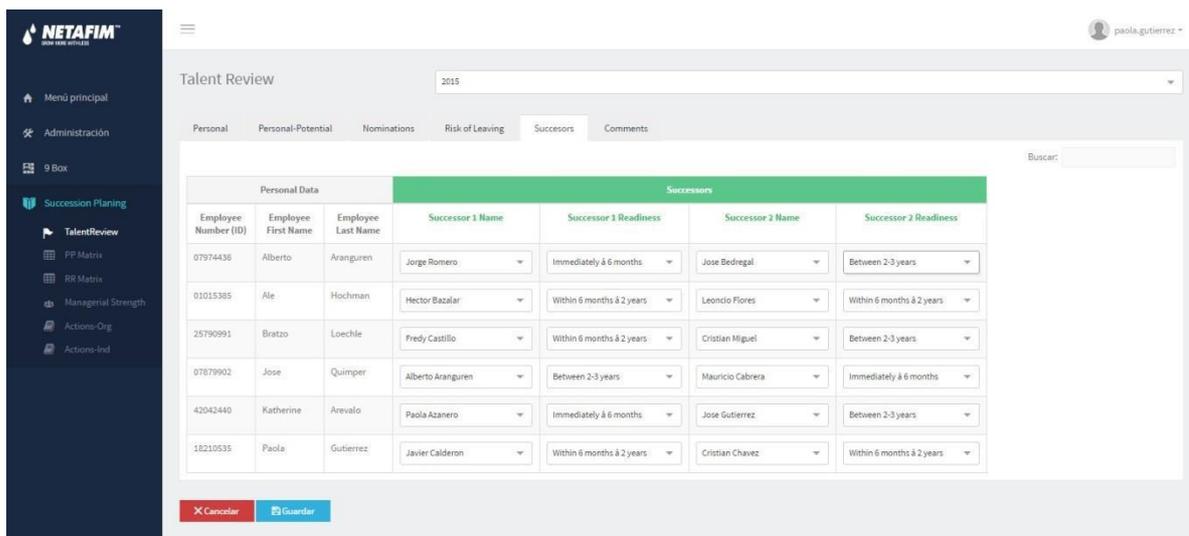
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 38: Talent Review



Personal Data			Risk of Leaving		
Employee Number (ID)	Employee First Name	Employee Last Name	Risk of Leaving	Reason of Leaving	Critical Positions
07974436	Alberto	Aranguren	Medium	Voluntary-Better Job opportunity	Critical for BU/GBU
01015385	Ale	Hochman	High	Voluntary-Personal	Critical for Netafim
25790991	Bratzo	Loechle	Low	Voluntary-Dissatisfied with Pay	No
07879902	Jose	Quimper	Low	Voluntary-Better Job opportunity	Critical for Netafim
42042440	Katherine	Arevalo	Medium	Voluntary-Personal	Critical for BU/GBU
18210535	Paola	Gutierrez	High	Voluntary-Better Job opportunity	Critical for Netafim

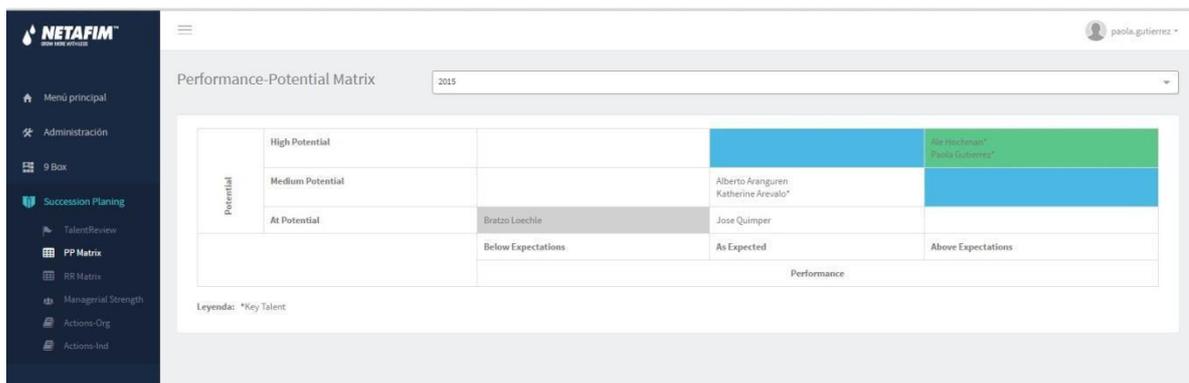
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática



Personal Data			Successors			
Employee Number (ID)	Employee First Name	Employee Last Name	Successor 1 Name	Successor 1 Readiness	Successor 2 Name	Successor 2 Readiness
07974436	Alberto	Aranguren	Jorge Romero	Immediately & 6 months	Jose Bedregal	Between 2-3 years
01015385	Ale	Hochman	Hector Bazalar	Within 6 months & 2 years	Leoncio Flores	Within 6 months & 2 years
25790991	Bratzo	Loechle	Fredy Castillo	Within 6 months & 2 years	Cristian Miguel	Between 2-3 years
07879902	Jose	Quimper	Alberto Aranguren	Between 2-3 years	Mauricio Cabrera	Immediately & 6 months
42042440	Katherine	Arevalo	Paola Azanero	Immediately & 6 months	Jose Gutierrez	Between 2-3 years
18210535	Paola	Gutierrez	Javier Calderon	Within 6 months & 2 years	Cristian Chavez	Within 6 months & 2 years

Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 39: Matriz Desempeño - Potencial

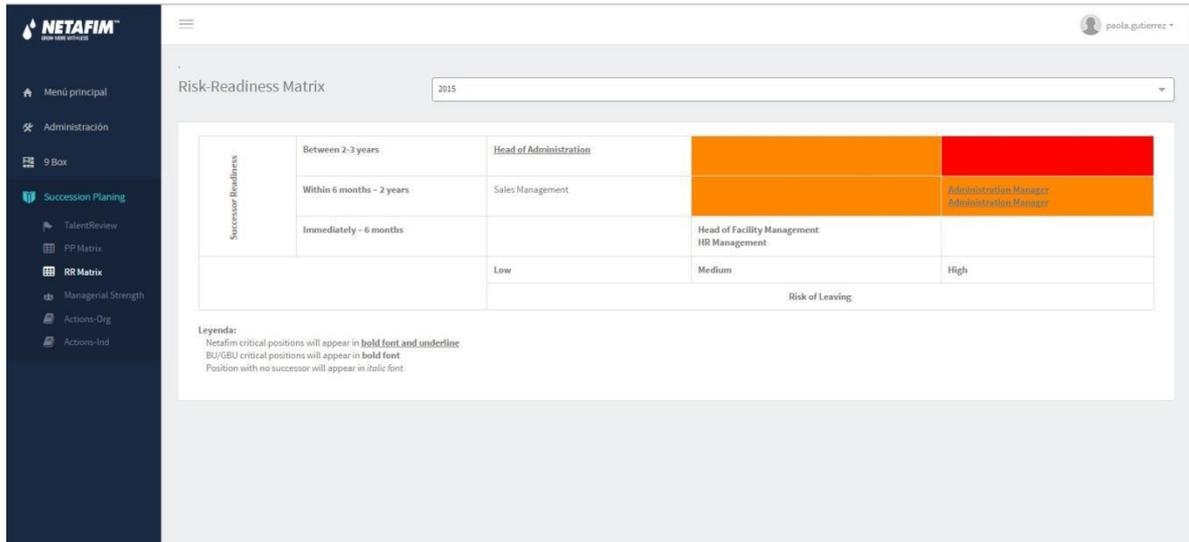


Potential	Performance		
	Below Expectations	As Expected	Above Expectations
High Potential			Ale Hochman* Paola Gutierrez*
Medium Potential		Alberto Aranguren Katherine Arevalo*	
At Potential	Bratzo Loechle	Jose Quimper	

Leyenda: *Key Talent

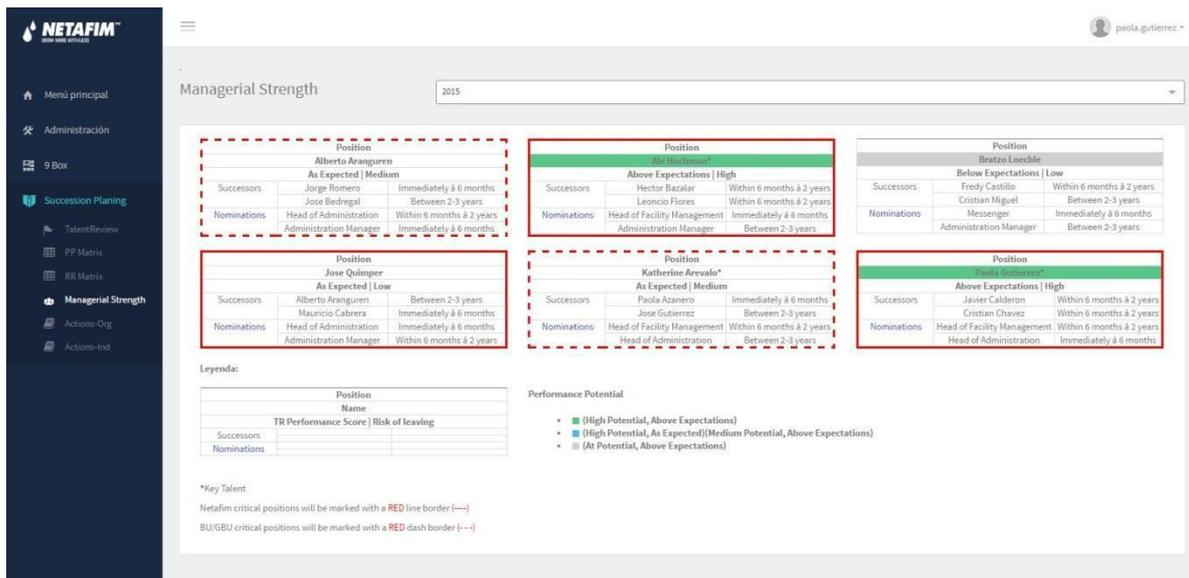
Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 40: Matriz de Riesgo de Partida de Puesto Critico



Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Gráfico 41: Análisis Sucesion Planning



Elaboración: Desarrollo Propio de la Plataforma Informática

Anexo C: Mapa de procesos del plan de sucesión del talento

Gráfico 42: Mapa de procesos del plan de sucesión del talento



Elaboración: propia

Anexo D: Plan de trabajo para el proyecto de plataforma de plan de sucesión de talentos

Nombre de tarea	Duración
Plataforma de plan de sucesión de talentos	40.13 days
Recopilación de información y mapeo de procesos	2 days
Reunión con interesados internos para captura y toma de requerimientos	8 hrs
Mapeo del proceso actual del plan de sucesión de talentos	8 hrs
Aceptación de mapa de procesos	0 hrs
Análisis y diseño	7.75 days
Reunión con proveedor de software para traspaso de requerimientos y análisis de procesos	6 hrs
Documentos de especificación de requerimientos	6 hrs
Diseño de procesos	6 hrs
Diseño de base de datos	4 hrs
Diseño de prototipos de interfaz de usuario	32 hrs
Documento final de análisis y diseño	8 hrs
Aceptación de documento final de análisis y diseño	0 hrs
Desarrollo, pruebas y ajustes	30.38 days
Desarrollo	21.63 days
Administración	4.5 days
Mantenimiento de usuarios	4 hrs
Mantenimiento de participantes de plan de sucesión de talentos	4 hrs
Mantenimiento de estructuras internas de la organización	4 hrs

Mantenimiento de trayectorias de colaboradores	4 hrs
Mantenimiento de áreas principales de organización	4 hrs
Mantenimiento de áreas específicas de la organización	4 hrs
Mantenimiento de cargos	4 hrs
Mantenimiento de motivos de razones de retiro de colaboradores	4 hrs
Mantenimiento de niveles de educación de colaboradores	4 hrs
9box	6.63 days
Registro de potencial	5 hrs
Registro de evaluación de desempeño	6 hrs
Reporte 9box de colaboradores inmediatos a cargo	4 hrs
Reporte 9box de todos los colaboradores a cargo	4 hrs
Gráfico 9box de colaboradores inmediatos a cargo	8 hrs
Gráfico 9box de todos los colaboradores a cargo	8 hrs
Reporte especial para RRHH (Muestra el resultado 9box de toda la organización)	4 hrs
Gráfico especial para RRHH (Muestra el resultado 9box de toda la organización)	8 hrs
Reporte general de 9box para gerentes	6 hrs
Succession Planing	10.5 days
Mantenimiento de Talent Review	4.5 days
Mantenimiento de datos personales de cada colaborador participante	6 hrs
Verificación y modificación de potencial por colaborador participante	6 hrs
Mantenimiento de nominaciones por colaborador participante	6 hrs
Mantenimiento de riesgos de abandono del colaborador participante	6 hrs
Mantenimiento de sucesores por colaborador participante	6 hrs
Mantenimiento de comentarios para cada uno de los colaboradores participantes	6 hrs
Reporte 9box de colaboradores participantes	8 hrs
Matriz de riesgo - preparación por colaboradores participantes	8 hrs
Fuerza gerencial, resultados de análisis Succession Planing	24 hrs
Mantenimiento de acciones a cumplir por la organización	4 hrs
Mantenimiento de acciones a cumplir por cada individuo	4 hrs
Pruebas y ajustes	8.75 days
Pruebas del proveedor de software	8 hrs
Ajustes	24 hrs
Pruebas por la organización	4 hrs
Ajustes	32 hrs
Presentación final	2 hrs
Aceptación de sistema por la organización	0 hrs
Despliegue	1.5 days
Despliegue de sistema en producción	4 hrs
Capacitación a usuarios involucrados	8 hrs
Cierre de proyecto	0 hrs

Elaboración: propia