



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de un Plan de Sucesión para preservar las competencias laborales propias en
“Petróleos del Perú- Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES

Br. Lama Ayón, Ismael

Br. Matías Carrillo, Hatzel Katherine Mercedes

ASESOR

Dr. Castillo Palacios, Freddy William

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones

PIURA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Universidad César Vallejo
Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 7:00 pm del día VIERNES 08 de FEBRERO del 2019.

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

"Propuesta de un plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias en "Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto" - Piura, Año 2018"

Sustentada por:

Lama Ayón Ismael

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

Aprobar

RECOMIENDAN

Presidente (a) del Jurado: Dra. Nelida Rodriguez de Peña

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Dra. Emma Ramos Farroñan

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo

Firma

CAMPUS PIURA:

Av. Prolongación Chulucanas s/n.
Tel.: (073) 285 900 Anx.: 5501.

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Universidad César Vallejo
Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 3:00 pm del día VIERNES 08 de FEBRERO del 2019...

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

"Propuesta de un plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias en "Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto" - Piura, Año 2018"

Sustentada por:

Matías Carrillo Hatzel Katerine Mercedes

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

Oprobar

RECOMIENDAN

Presidente (a) del Jurado:

Dra. Nelida Rodríguez de Peña

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dra. Emma Ramos Farroñan

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo

Firma

CAMPUS PIURA:

Av. Prolongación Chulucanas s/n.
Tel.: (073) 285 900 Anx.: 5501.

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a la empresa Petróleos del Perú – Oleoducto en la que actualmente laboro y a mis jefes que no sólo me dieron la oportunidad y las facilidades de llevar una carrera profesional, sino también me animaron constantemente a seguir adelante.

Ismael Lama Ayón

Dedico esta tesis a Dios por bendecirme y darme la suficiente fuerza para realizarla, a mi madre Andrea y a mi padre Reynaldo por toda la ayuda incondicional que me brindaron en este desafío, al igual que sus constantes consejos.

Hatzel Katerine Mercedes Matías Carrillo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro asesor por todo el gran apoyo que nos brinda, a todos nuestros docentes por sus enseñanzas, también a nuestros compañeros por compartir y cumplir las metas que nos trazamos.



DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Lama Ayón Ismael, identificado con DNI N° 40593158 y Matías Carrillo Hatzel Katherine Mercedes, identificada con DNI N° 43952041, a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompaña es veraz y auténtica.

Así mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, 08 de abril de 2019



Ismael Lama Ayón
D.N.I. N°40593158



Hatzel Katherine Mercedes Matías Carrillo
D.N.I. N°43952041

Presentación

Señores miembros del Jurado

Presento ante ustedes la tesis titulada “Propuesta de un plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias en “petróleos del Perú- Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018”, con la finalidad de determinar qué plan de sucesión ayudará a preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Oleoducto”- Piura, año 2018. La misma que consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I: Introducción, se describe la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, el problema de investigación, la justificación y por último los objetivos.

En el Capítulo II: Método, se da a conocer el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

En el Capítulo III y IV: Se dan a conocer los resultados recopilados a través de la aplicación de los instrumentos, así como la propuesta respectiva y se discuten los diferentes resultados de los trabajos previos, en los cuales se contrastan las teorías relacionadas al tema con los resultados obtenidos en la presente investigación.

En el Capítulo V, VI, VII y VIII: Se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas que sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación y los anexos utilizados, respectivamente.

Este trabajo de investigación se presenta en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciados en Administración.

INDICE

	Pág.
Acta de sustentación de tesis	2
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Declaración de autenticidad	6
Presentación	7
INDICE	8
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
ÍNDICE DE TABLAS	
GENERALIDADES	13
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad Problemática	14
1.2. Trabajos Previos	17
1.2.1. Internacionales.....	18
1.2.2. Nacionales.....	19
1.2.3. Locales.....	21
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	21
1.3.1. Marco Teórico	21
1.4. Formulación del problema.....	30
1.4.1. Pregunta General	30
1.4.2. Preguntas Específicas.....	30
1.5. Justificación del estudio	31
1.6. Objetivos.....	34
1.6.1. Objetivo General.....	34
1.6.2. Objetivos Específicos.....	34
II. MÉTODO	35
2.1. Diseño de investigación	35
2.2. Variables, operacionalización.....	36
2.3. Población y muestra.....	38
2.3.1. Población	38
2.3.2. Muestra	39

2.3.3. Criterios para la selección	40
2.4. Técnicas, instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	41
2.4.1. Técnicas.....	41
2.4.2. Instrumentos	41
2.4.3. Validez y confiabilidad.....	42
2.5. Métodos de análisis de datos	43
2.6. Aspectos éticos	43
III. DESCRIPCION DE RESULTADOS.....	44
IV. PROPUESTA	53
Manual de Lineamientos.....	68
V. DISCUSION DE RESULTADOS	75
VI. CONCLUSIONES.....	85
VII. RECOMENDACIONES	87
VIII. REFERENCIAS	89
Anexos	93
Anexo n° 1 Cuestionario.....	93
Anexo n° 2 Guía de entrevista.....	94
Anexo n° 3 Ficha de análisis documental	95
Anexo n° 4 Ficha de análisis documental	96
Anexo n° 5 Ficha de análisis documental	97
Anexo n° 6 Informe de resultados	98
Anexo n° 7 Matriz de consistencia	100
Anexo n° 8 Matriz de instrumentos de investigación.....	101
Anexo n° 9 Validación de especialistas	102
Anexo n° 10 Confiabilidad	111
Anexo n° 11 Declaratoria de Autoría.....	112
Anexo n° 12 Autorización de publicación de tesis	113
PDF Turnitin.....	114
Acta de aprobación de originalidad de tesis	115
Formulario de autorización para la publicación electrónica de las tesis	116
Autorización de la versión final del trabajo de investigación	117

INSTRUMENTOS.....	99
Encuesta/Cuestionario	99
Entrevista/Guía de Entrevista.....	99
Análisis de Datos/Guía de Análisis	99

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla n° 1 Matriz de Operacionalización de Variables	36
Tabla n° 2 Distribución de Personal de Operaciones Oleoducto.....	37
Tabla n° 3 Determinación de muestra.....	38
Tabla n° 4 Determinación de la muestra estratificada.....	39
Tabla n° 5 Número de Trabajadores cesan en el año 2018 para los puestos esenciales de la Organización	44
Tabla n° 6 Trabajadores Potenciales a desarrollar línea de Carrera	45
Tabla n° 7 Acta de Entrega de Puesto y Traspaso de Archivos	46
Tabla n° 8 Capacidades personales desarrolladas por los Colaboradores, necesarias para el puesto de Trabajo.....	47
Tabla n° 9 Capacidades para el Puesto	48
Tabla n° 10 Autonomía para realizar funciones	49
Tabla n° 11 Reconocimientos recibidos y trabajo en equipo	49
Tabla n° 12 Experiencia en el puesto actual.....	49
Tabla n° 13 Responsabilidad y honestidad laboral de los colaboradores.....	50
Tabla n° 14 Identificación laboral	51

RESUMEN

La presente investigación denominada propuesta de un plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias en “Petróleos del Perú- Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018, tiene como objetivo general determinar qué plan de sucesión ayudará a preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Oleoducto”- Piura, año 2018. Se trata de una investigación descriptiva, no probabilística y transversal, su línea de investigación es Gestión de Organizaciones, realizado a una población de 401 trabajadores estables de Petroperú Oleoducto. Se aplicaron tres instrumentos de recopilación de información: Para el cuestionario, mediante el Software Epidat 4.2 (Análisis epidemiológico de datos) se obtuvo una muestra de 197 trabajadores a quienes, en forma estratificada se aplicó un cuestionario de 15 preguntas; para la entrevista se realizó un muestreo no probabilístico discrecional, aplicando una guía de entrevista de 12 preguntas a 5 puestos directivos; también una ficha de análisis documental que analiza información histórica de procesos realizados. Finalmente, se concluye que la empresa no tiene plan de sucesión definido, con lineamientos establecidos para suceder puestos claves anticipadamente y espera el retiro del titular para recién cubrir su vacante, quien se lleva toda la experiencia de años de servicio, sin oportunidad de transmitirla a un sucesor idóneo; sin embargo, dentro de la organización hay trabajadores que cuentan con las competencias requeridas para aplicar el plan de sucesión de puestos claves.

Palabras claves: Plan de sucesión, competencias laborales, sucesor, vacante.

ABSTRACT

The herein research referred as to a proposal of a succession plan to preserve own labor competences in “*Petroleos del Peru – Pipeline Operations*” - Piura, 2018, has the general objective of determining which succession plan will help to preserve own labor competences in “*Petroleos del Peru - Pipeline*” - Piura, 2018. It’s a descriptive, non-probabilistic and transversal research, with an Organizational Management research line, carried out in a population of 401 regular employees of *Petroperu Pipeline*. Three data collection instruments were applied. As for the questionnaire the Epidat software 4.2 (epidemiological data analysis) was used. A sample of 197 employees was obtained, they were interviewed with a survey of 15 questions in a stratified way. As for the interview, a non-probabilistic discretionary sampling was carried out, applying an interview guide of 12 questions to 5 management positions. Also, a documentary analysis sheet was made examining historical information on conducted processes. Finally, it is concluded that the company does’nt have a defined succession plan with established guidelines to replace key positions in advance and awaits the withdrawal of the employee to cover up her/his vacancy, all the working experience is taken away, with no opportunity to convey it to a suitable successor. However, there are employees within the organization who have the necessary competences to apply the succession plan for key positions.

Keywords: Succession plan, labor competences, successor, vacancy.

GENERALIDADES

Propuesta de un plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias en “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018

Autores: Lama Ayón Ismael
 Matías Carrillo, Hatzel Katerine Mercedes
 Escuela Académico Profesional de Administración
 Facultad de Ciencias Empresariales

Asesor: Dr. Castillo Palacios, Freddy William
 Doctor en Ciencias Administrativas con mención en Dirección.
 Universidad César Vallejo

Tipo de investigación:

- **De acuerdo al fin que persigue** es una investigación aplicada, pues genera soluciones a problemas específicos de forma práctica.
- **De acuerdo a la técnica de contrastación** es una investigación descriptiva, se recopilan datos reales que permitan su análisis e interpretación.
- **De acuerdo al régimen de investigación** es una investigación libre por ser de elección del autor.

Línea de investigación: Gestión de Organizaciones

Localidad: Distrito de Piura, Provincia de Piura, Departamento de Piura.

Duración de la investigación: Fecha de Inicio: Mayo de 2018.

Fecha de Término: Diciembre de 2018.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Los cambios constantes que ha traído la globalización hace que las organizaciones hoy en día tengan en cuenta ciertas variables que puedan alterar su funcionamiento; estas variables como la incertidumbre, el riesgo, los cambios constantes y la inestabilidad ejercen presión para que las organizaciones tengan una rápida adaptación a los cambios y tener un relativo control de ellos, adaptándose a las nuevas condiciones que ellos generan.

La sucesión no solo se considera como un plan, más bien es una estrategia de negocios para garantizar el equilibrio y comprensión de los integrantes del equipo de trabajo, con el fin de generar una transición adecuada que conserve el recurso humano y puedan ser más competitivas. La estrategia de relevo para los puestos claves de liderazgo es esencial en la administración a nivel mundial y es clave para promocionar innovaciones de estilos de trabajo y que no se entorpezca el objetivo principal de la misión de la empresa a largo plazo. (Sullivan Consulting, 2018).

De tal modo, Dessler (2014) menciona que, es importante que quienes dirigen las organizaciones conozcan por completo el proceso de planeación y el propósito que implica, dado que por la globalización, se hace un deber vital que las empresas para sobrevivir en el mercado se preparen constantemente a fin de satisfacer las futuras necesidades de poseer colaboradores capaces y calificados en el puesto laboral y en el momento adecuado, teniendo de esta manera personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, para aportar nuevas ideas, y así aprovechar de forma óptima los recursos con la mayor eficiencia como sea posible alcanzando las metas organizacionales.

En relación al plan de sucesión: Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la palabra sucesión plan de sucesión puede definirse como un proceso de largo plazo que permite la sostenibilidad de la empresa, debido a que recursos humanos, en su conjunto constituyen un elemento central de éxito, por lo que dicho elemento permite la supervivencia de la entidad. Así mismo, la sucesión es indispensable para preservar la continuidad y prosperidad organizacional.

Según Pérez (2015) la atención de la sucesión dentro de las organizaciones es importante y se debe incluir dentro de los planes estratégicos para que se lleven a cabo de forma cotidiana, evitando acciones inmediatas e inesperadas para salir de la complicación del momento. Siendo esta preparación recomendable para todas las organizaciones sin importar su tamaño ni complejidad, garantizando la continuidad del buen desempeño del equipo y su fortalecimiento, sin traba en el cumplimiento de estrategias y decisiones administrativas.

En adición, Dalziel (2014), los planes de sucesión en base a competencias otorgan un elemento diferenciador el cual genera una ventaja competitiva para la empresa, tal que permiten una real medición del desempeño de cada colaborador, para que de esta manera el trabajador esté acorde con la posición que ocupa, y los puestos estén diseñados de manera correcta de acuerdo a las necesidades del mercado.

Considerando los comentarios anteriores, realizados por expertos en el tema que nos ocupa, y observando lo necesario que es para las organizaciones realizar una planeación estratégica de recursos humanos que contenga un Plan de Sucesión, se presenta este problema afrontado por la organización en estudio. La presente investigación es para proponer un plan de sucesión que permita a la Empresa preservar las competencias laborales adquiridas por los trabajadores durante sus años de experiencia, entrenando y transmitiendo sus experiencias a quienes ocuparían los puestos vacantes luego del cese del titular.

Petróleos del Perú – PETROPERU S.A. es una organización estatal y de derechos privados cuyo rubro es el transporte de crudo, refinación de petróleo, distribución y comercialización de combustible y más productos obtenidos del petróleo; fue fundada desde el 24 de julio de 1969. Una de sus unidades operativas de negocio es Operaciones Oleoducto con 38 años de experiencia en el rubro de transporte de petróleo crudo, a través del Oleoducto Norperuano, que prácticamente es un tubo que viene desde la selva (Loreto), hasta el Terminal Bayóvar (Sechura), tiene su sede en la ciudad de Piura desde donde se monitorean las Estaciones a lo largo del Oleoducto Norperuano (ONP).

Desde su inicio su reto fue manejar casi en su totalidad la complicada industria del petróleo en el Perú con trabajadores peruanos y sin necesidad de apoyo técnico de la comunidad petrolera internacional, demostrándose así la capacidad laboral peruana. Operaciones Oleoducto tiene trabajadores muy antiguos; un alto porcentaje es mayor

de 60 años de edad y por la ley laboral vigente pueden permanecer en la empresa hasta un día antes de cumplir 70 años, donde la jubilación es obligatoria y automática por límite de edad, por este motivo una buena cantidad de trabajadores cesarán en el presente año, así mismo en los próximos cinco años, la cantidad de trabajadores que dejarán la empresa es realmente preocupante.

Las actividades que se realizan son de muy alta especialización, ejecutadas por personal con una experiencia familiarizada con sus labores habituales, sin embargo, actualmente no hay un enmarcado plan de sucesión para reemplazar a los trabajadores que van cesando, simplemente llega el día de su jubilación o cese por límite de edad, se retiran de la empresa y se llevan toda la experiencia y conocimientos adquiridos durante sus tantos años de servicio y que, es considerado invaluable; recién cuando el puesto queda vacante, se cubre con algún trabajador quien tarda varios meses en tomar el ritmo del puesto.

De igual forma el sistema operativo, maquinarias y el mismo Oleoducto Norperuano que es un tubo que viene desde la selva hasta el Terminal Bayóvar (Sechura), son casi los mismos desde el inicio de sus actividades y que debido a los años de servicio y experiencia, los trabajadores manejan de manera muy cotidiana y efectiva. Sin embargo, sin un plan de sucesión adecuado se terminaría por perder toda esa experiencia, causando un estrés laboral en los trabajadores a quienes les toque cubrir esas vacantes, quienes no sabrían responder ante alguna eventualidad o ante alguna situación de trabajo bajo presión, así como para sus jefes inmediatos quienes sentirían la ausencia del reciente ex trabajador. Poco a poco la producción disminuiría ya que no trabajaría a la par con el equipo de trabajo al no haber reacciones inmediatas. Así mismo, estas situaciones podrían causar la paralización del desarrollo de los planes estratégicos planteados.

Por las razones descritas y a fin de no perder las experiencias adquiridas por los trabajadores en sus años de servicio, así como, no tener retrasos en la operación, por el cese de los trabajadores expertos sin dejar un relevo previamente entrenado, ocasionando una alteración unilateral de las funciones de la empresa; resulta necesario la implementación de un plan de sucesión en Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto manteniendo así las competencias laborales propias y garantizando la estabilidad de los equipos de trabajo.

1.2. Trabajos Previos

1.2.1. Internacionales

Mata (2017) en su tesis titulada “Diseño de un plan de sucesión y carrera para el área de consultoría de la empresa Samper HH regional en el periodo 2016”, para optar el título profesional de Psicología General en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tiene como objetivo principal diseñar de un Plan de Sucesión y Carrera para el personal de la empresa Samper HH, la metodología es descriptivo – aplicativo, Con los consultores que se forman en Samper HH y siguen el plan de carrera establecido, se podrá evidenciar el desarrollo y crecimiento profesional, que favorece tanto a la empresa como a cada consultor. Por ende, no existe necesidad de considerar gente externa para cubrir vacantes. Dos años atrás no se han demostrado contratos de posiciones senior, sin embargo, en cada plaza se ha tenido la necesidad de contratar consultores trainer para desarrollarlos. Los planes de carrera y sucesión y las metodologías, han sido diseñados como un parámetro para aplicar en cada plaza dependiendo la estructura y necesidades. Hace unos meses atrás se tuvo la oportunidad de aplicar las metodologías diseñadas, con las que hubo buena acogida.

Castro (2016) en su tesis titulada “Plan de sucesión en cargos críticos de profesionales especialistas y su impacto en la percepción de rotación voluntaria”, presentada para optar el grado de Magíster en la Universidad de Chile. El objetivo general fue: evaluar el impacto que produce en la percepción de rotación voluntaria en el establecimiento de línea de sucesión en cargos críticos de especialistas en minería. Las principales conclusiones fueron: Las percepciones de los Supervisores involucrados, el conocer que se encuentran en la línea de sucesión de un cargo crítico de la compañía y que por ende es un profesional clave para mantener y desarrollar en la organización, genera una impresión positiva e impacta ante la decisión de movilidad a otras empresas. No obstante, existen factores contextuales de la organización que generan incertidumbre y falta de confianza en el programa planteado en la intervención, lo cual es considerado de forma negativa al momento de evaluar la permanencia. Un aspecto que generaría un factor positivo, para implementar un programa de retención en profesionales claves para la

organización, es generar la continuidad y relevancia en la organización, respetando los acuerdos y otorgando el apoyo gerencial necesario para hacer efectivo los acuerdos planteados, manteniendo un programa a largo plazo para asentar bases sólidas que favorezcan la credibilidad en los Supervisores.

Ayala (2013) en su tesis titulada “Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una Empresa Constructora”, tesis sustentada para conseguir el grado de Magíster en la Universidad Autónoma de Nuevo León - Monterrey, Nuevo León. El objetivo general fue: La elaboración de un modelo de sucesión de los puestos ejecutivos, considerados claves en la organización, enfocándose en las competencias laborales. Las principales conclusiones fueron: Últimamente en México para enfrentar las exigencias del mercado, el recurso humano es el más importante, siempre que se encuentre encaminado a los objetivos de la empresa y que por medio de sus competencias técnicas, habilidades y valores, le den más valor a la organización, de una forma positiva y que se pueda medir. Planear la sucesión permite que el cambio del personal sea ordenado, sin dificultades ni retrasos, la identificación del sucesor, su desarrollo y monitoreo, para poder formarlos y que sean iguales o mejor que el directivo sucedido, para un desempeño óptimo.

Moscoso (2007) en su tesis titulada: “Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias”, sustentada para obtener el grado de Magíster la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador. La finalidad fue: Elaborar el Plan de Sucesión para TUCSON de la parte Industrial usando un Modelo de Competencias. Sus conclusiones más importantes fueron: Planificar la sucesión es poder seguir con personal comprometido, busca identificarlo, capacitarlo y analizar su comportamiento, para su formación y que sea igual o mejor a quien deja el puesto estratégico y que a futuro ocupe dicho cargo y pueda desempeñarlo con éxito. La sucesión se realiza en Empresas cuya madurez implica a un orden en la aplicación de sus procedimientos y de un modelo de competencias bien estructurado y encaminado a su misión y visión. Proporcionando así elementos claves para la toma de decisiones sobre el progreso de la empresa, su reestructuración organizacional y sus planes de inversión, identificando

comportamientos ideales para triunfar en dichos puestos claves, así como para el éxito sostenible, evitando que el sucesor de un alto ejecutivo de la Empresa, no tenga lo necesario para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización.

1.2.2. Nacionales

Gamboa & Heredia, (2017) en su tesis titulada “Propuesta de Implementación de una Plataforma Informática para Mejorar los Procesos de Plan de Sucesión de Talentos de la Empresa NETAFIM Perú”, para optar el grado de Maestría Ingeniería de Sistemas con Mención en Gerencia de Sistemas de Información, Escuela de Posgrado de la Universidad Privada del Norte, el objetivo fue la implementación de una plataforma informática para a llevar a cabo los procedimientos del plan de sucesión; La investigación fue de tipo descriptiva. De acuerdo al objetivo general se elaboró una propuesta indicada. 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.

Córdova, Gusukuma, & Lezameta (2015) en su tesis titulada: “Plan de desarrollo de la gestión de conocimiento de una empresa de consultoría en tecnología”, presentada para optar el grado de Magíster en la Universidad del Pacífico en la ciudad de Lima. El objetivo general fue: Proponer un plan de mejora para incrementar el nivel de la gestión del conocimiento de una empresa de consultoría tecnológica: Holding Perú. Las principales conclusiones fueron: La necesidad de un plan de gestión del conocimiento que permita incrementar las competencias en la Empresa. Para obtener eficiencias en el trabajo cotidiano, los conocimientos deben ser transferidos, compartidos, puestos en práctica y ser un principio de los altos directivos y trabajadores. Una vez incrementado el nivel de conocimiento es difícil mantener la calidad y eficiencia de los servicios que se

brinda a los clientes, dar una inducción rápida a los trabajadores nuevos, recolectar y participar ideas nuevas, algo innovador que los trabajadores pudieran brindar a favor de la organización. La gestión del conocimiento optimizaría el reordenamiento de todas las dependencias de manera estandarizada, con capacitación, actividades de desarrollo, entre muchas más.

Aponte (2016) en su tesis titulada: “FERRÁN ADRIÀ y la transformación de EL BULLI”, presentada para optar el título profesional de Magíster en la Universidad del Pacífico, El objetivo general fue: la elaboración del plan de sucesión para el aprendizaje continuo del personal colaborador de elBulli, desde los practicantes, hasta aquellos que lideran cada área de la Empresa. De acuerdo al análisis realizado, las principales conclusiones fueron: Que en elBullifoundation hay muchas probabilidades de superar las amenazas del entorno, así como el aprovechamiento de oportunidades externas. Razón por la cual, prima dar valor a la marca El Bulli y la marca personalizada de Ferrán Adrià, a fin de ganar un concepto sólido de El Bulli foundation y la sostenibilidad en el mercado. Asimismo, es imprescindible una continua retroalimentación en todos sus negocios, debido a que la información que brinde Bullipedia será de lo creado por El Bulli DNA y realizado en El Bulli 1846.

Lloclla (2016) en su tesis titulada: “El proceso de sucesión y su efecto en la gestión administrativa de la empresa familiar ABC, al 2016”, presentada para obtener el grado de Licenciada en Administración, en la Universidad César Vallejo. El objetivo general fue: Determinar los efectos que tendría un plan de sucesión en los procesos administrativos de la empresa familiar ABC, al 2016. Las conclusiones resaltantes fueron: Que sería la mejor alternativa, ideal para su organización, debido a que el método de sucesión del fundador había acarreado varios problemas legales, al no ser el heredero, el candidato ideal para la sucesión, manteniendo siempre al fundador ligado en funciones que no fueron transfirieron correctamente. Por ello, a fin que se lleve a cabo una transferencia efectiva a las siguientes generaciones y la empresa continúe alcanzando objetivos, se propone esta mejora en la planeación estratégica.

1.2.3. Locales

No se registran antecedentes en la ciudad de Piura, por lo cual este apartado no será desarrollado.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Marco Teórico

Plan de sucesión:

Se considera plan de sucesión al programa organizacional para identificar puestos claves y la evaluación de posibles sucesores ante el retiro de las personas que ocupan los mencionados puestos clave, proyectándose y designando participantes idóneos al programa antes de la fecha de asunción de las nuevas funciones. (Alles, 2013).

La planificación para la sucesión conlleva el entrenamiento de un trabajador y/o postulante para al puesto de la organización considerado clave o directivo. Un correcto plan de sucesión se ve en la preparación de una persona para la sustitución de otra que deja el puesto vacante, quien debe llegar a tener las competencias y habilidades iguales o de mejores características, a fin de no entorpecer y trabar, por el contrario, mejorar la funcionalidad de la operación. (Baguer Alcalá, 2013).

Una planeación de este tipo, también permite capacitar y tener respaldo de personal interno en la organización, con las competencias, habilidades y disposición para cubrir a corto, medio o largo plazo, los puestos claves de los que depende, es decir, quedando aptos para realizar reemplazos a sus jefes inmediatos ante cualquier contingencia. (Rodríguez-Serrano, 2014).

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, 2014).

El retiro de las personas que ocupan puestos claves en la empresa, sin sucesión, significa la pérdida de conocimientos y experiencias acumuladas a través de todos los años de servicio; pérdida que puede ser mitigada con el uso de un

programa sólido de sucesión, ya que la continuidad esta acompañada con las iniciativas y estrategias bien definidas para continuar con la operatividad sin importar cuantas personas cambien tanto en la Dirección como en los puestos de liderazgo y operativos. (Deloitte, 2010).

Diseño de un Plan de Sucesión:

El modelo y la puesta en marcha de un Plan de Sucesión es diferente para cada organización, es de acuerdo a sus necesidades de la situación en la que se encuentre; pero hay rangos o normas estándares que dan pautas para ciertos planes, muy aparte de las diferencias que cada empresa atenúe. Además, este diseño debe de obedecer un orden previamente evaluado y comprobado que facilite su aplicación. (Hernández & Sala, 2017).

De forma generalizada, a continuación, mencionamos los pasos a seguir en el procedimiento de un plan de sucesión son:

- Evaluar la estructura organizacional de la empresa.
- Determinar que puestos son clave.
- Identificar las competencias laborales que se requiere para ocupar el puesto clave.
- Identificar y evaluar a quienes cumplen con el perfil requerido.
- Desarrollar un plan de entrenamiento y desarrollo.
- Medir, monitorear, reportar y revisar. (Gabour, 2014)

Mediante los pasos descritos, se pueden identificar a las personas idóneas para candidatos y para la sucesión de las posiciones claves, con opciones de crecimiento en la línea profesional y de carrera asegurándole su continuidad dentro de las organizaciones.

Planes de sucesión basados en competencias:

Cuando queda establecido el modelo de sucesión basado en competencias, lo que se requiere es determinar un procedimiento estratégico en Recursos Humanos encaminado a encontrar a la persona que cumpla con el perfil ideal y que reúna las competencias requeridas para ocupar el puesto vacante, con la finalidad de contar con candidatos internos de la organización para los puestos claves, ante situaciones

de retiro tanto esperadas (Jubilaciones, transferencias, términos de contrato, reorganización, etc.) como inesperadas (Despidos, fallecimientos, renunciaciones, etc.).

Dalziel (2014) indica que los planes de sucesión basados en competencias, ayudan a identificar que competencias en el presente son las más críticas y necesarias para cumplir los objetivos en los puestos esenciales. En la actualidad ante la escasez de talento y la demanda laboral, es complicado contar con un plan de sucesión. El proceso de sucesión es más complejo y por eso se debe iniciar con tiempo.

Etapas del plan de sucesión:

Planificación de la sucesión:

Esta etapa de la sucesión tiene lugar fuera de la organización y el primer actor es el trabajador que será sucedido, ya que lo que se requiere es hacer el modelo del plan; en una empresa familiar, la familia, siendo dueña de empresa, está inmersa, y es la que decide si el plan continúa o no, si el plan se detiene en la primera etapa, no será costoso y sólo afectaría al sucesor, a sus familiares y tal vez a los colaboradores que invirtieron parte de su tiempo, ya que se trata de una fase previa. Para el trabajador, planificar su propia sucesión no es agradable, ya que, de acuerdo al modelo del plan, tendría que preparar a quien lo va a reemplazar, lo cual para muchos no es una tarea que realicen con gusto, más aún cuando éste se encuentra en una edad laboralmente activa; en este plan el trabajador se debe comprometer y es una garantía de que se realizará. (Hernández & Sala, 2017).

Un plan de sucesión es muy útil para optimizar la sostenibilidad de la organización y para mantener las experiencias de su manejo adquiridas con el tiempo, en una empresa familiar, se asegura el control familiar, asimismo es una oportunidad para trascender en la empresa, dejando un aporte perdurable como por ejemplo las buenas enseñanzas impresas en un manual personal (legado), ya que quien saldría más beneficiado es quien cubriría el puesto vacante. (Gabour, 2014).

Preparación del sucesor:

Entre los principales puntos de esta etapa, tenemos la comunicación respecto a quien ha sido escogido como el suplente a ocupar el nuevo puesto vacante, se

debe tener mucho tacto para ello, más aún cuando hay más postulantes que no alcanzaron la elección; además mientras no se tengan los resultados de dicha elección, la inquietud y atención de los trabajadores que postulan, les quita o disminuye su objetividad a las funciones primordiales de la Empresa. Recién cuando se informan los resultados, dando aviso al electo, este podría iniciar su etapa de preparación, libre de las presiones y distracciones propias de la espera. (Gabour, 2014).

Traspaso del sucedido al sucesor:

Una vez culminadas las etapas de elección y preparación del trabajador que cubrirá el puesto que quedaría vacante, se debe llevar a cabo la etapa de traspaso, lo cual viene a ser la razón principal de la aplicación de un plan de sucesión, no obstante, teniendo presente la parte humana y sentimental, son momentos algo o mucho nostálgicos para quien va a ser sucedido, sin embargo, debe aceptar la realidad y entregar la posta a quien lo va a suceder, dejándole la posta, antes que llegue el momento obligatorio de su retiro. (Gabour, 2014).

Retirada del sucedido:

Como miembro de una organización, la planificación de su sucesión ante su partida de la empresa, también es su responsabilidad y le dará la oportunidad de dejar a buen recaudo, su obra de tantos años junto a sus importantes responsabilidades; además, es una forma de dejar el legado de sus años de experiencia en la organización. Por último, retirarse es un signo evidente de confianza hacia su sucesor, el nuevo miembro de la organización, así mismo, es importante planificar la preparación ante el retiro de los trabajadores claves para la operación, sobre todo cuando es un porcentaje alto de los puestos CAP de la organización. (Gabour, 2014).

Competencias laborales:

El uso de la palabra competencias viene desde el año 1973, con la propuesta de David McClelland, para prever eficientemente el rendimiento óptimo de un trabajador, el cual se debe observar de cerca, en su puesto laboral, comparando el

comportamiento los que generalmente cumplen con los objetivos con el de aquellos que no llegan a alcanzar las metas planteadas.

Boyatzis (1982) citado por Rábago (2013), menciona a las competencias laborales como peculiaridades que tiene cada individuo y que fortuitamente lo llevan al logro de sus objetivos. Son habilidades técnicas y cualitativas necesarias para que un trabajador pueda desempeñar una labor determinada.

La forma de medir competencias laborales incluye oportunidades con escenarios abiertos, en las que se observa el comportamiento del trabajador y como se relaciona; la mejor manera de tener una idea, de lo que una persona es capaz de realizar, será aquello que esa persona piense y haga espontáneamente ante situaciones espontáneas (lo que se llama capacidad de respuesta), en el presente o en el pasado. (Fernández & Fajardo, 2014).

Lo que se hace normalmente es precisar competencias generales para toda la organización y específicas de acuerdo a la función del puesto y área de trabajo. El requerimiento de competencias y el nivel técnico y de experiencia de las mismas, depende del perfil de cada puesto en la organización, y de los planes estratégicos que la misma desea cumplir. (Rábago, 2013).

Características de las competencias laborales:

Conocimiento:

Alavi y Leidner (2013) conceptualizan el conocimiento como toda la información que tiene la mente de un sujeto, propia de su experiencia y subjetividad y que además se conecta con sucesos, significados, ideas, procesos, observaciones, definiciones, juicios y otros que son o no son precisamente los correctos.

Una vez que la información es captada, procesada, descifrada y entendida por la mente de alguien, es guardada y adoptada como conocimiento, la misma que puede ser enseñada nuevamente, ya no como receptor sino como emisor de información en forma de cualquier tipo de mensaje, a otros individuos. De esta manera, esta continua transmisión de señales, según Alavi y Leidner, vuelve a ser captada por otros receptores capaces de procesar e interiorizar la información, siendo un ciclo de transformación de información - conocimiento.

El conocimiento se adquiere gracias a la formación, así como también a la incidencia de factores como la cultura, aptitudes, capacidades y destrezas.

Aptitudes:

Para Turbiaux (2017) la aptitud es una disposición natural para llevar a cabo ciertos actos, que depende de una disposición innata; el hábito es una disposición adquirida para realizar un gran número de actos similares. Además, indica que la aptitud es un concepto clave de orientación y de selección profesional, la cuales han sido objeto de numerosos debates en el marco del nacimiento y desarrollo de la psicotécnica.

Capacidades:

Para Siliceo (2017) la capacidad es destreza que tiene una persona de cualquier tipo, para realizar de manera favorable algún tipo de actividad o función específica, esta habilidad, también llamada don, la poseen todas las personas sin importar de donde provengan, de esta manera capacidad viene hacer todo aquello con lo que cuentan todas las personas en forma natural, que les permita realizar sus actividades específicas con habilidad, sin embargo, estas habilidades deben ser desarrolladas y cultivadas, a través del estudio y práctica en su propio campo, así lleguen a usarse o no este tipo de conocimientos, así la persona obtendrá y desarrollara en forma natural, los conocimientos y experiencias que le ayudarán a ser más diestro, para lo cual todas las personas pueden desarrollarse, incluso las que poseen algún tipo de incapacidad.

Cultura:

Silva (2015) define a la cultura con los rasgos distintivos que caracterizan a un pueblo, basándose especialmente en el conocimiento, así como tradiciones, clases sociales, tendencias obtenidas mediante costumbre, etc.

Destrezas:

Según menciona la RAE (2015), destreza es la habilidad o forma propia de hacer ciertas cosas o actividades, la cual también se alcanza por medio de estudio y entrenamiento. La destreza se adopta retóricamente a las habilidades que son

adquiridas o mejoradas tanto por costumbre, como por un entrenamiento o aprendizaje.

Formación:

Casimiro (2014) define a la formación como el sistema de aprendizaje a través de un plan que ayude a mejorar y desarrollar las técnicas para realizar una actividad, un esfuerzo para llegar a tener la capacidad de realizar de manera óptima las actividades específicas en el mundo; un sistema planeado para entrenar a una persona y pueda hacer a su conveniencia una tarea o trabajo.

Uso de Tecnología:

Según indica Jiménez (2017) en la actualidad, no hay sitio en que la tecnología no haya ganado rango, se ha vuelto parte de la vida diaria de todos, podría decirse que nos encontramos en la era tecnológica, ya que se ha vuelto la necesidad de casi la totalidad de las personas, debido a al uso permanente de ella. Sin embargo, la tecnología debe ser vista como la adición del saber y del trabajo del ser humano, en su insistencia de manejar el medio y la naturaleza, y ganar ante las adversidades; se debe tener siempre presente que la tecnología es una obra del ser humano para el servicio propio y de los demás, así como la importancia y el valor que tiene.

Habilidades:

Para Siliceo (2017) una habilidad, viene a ser la facilidad con la que una persona se desenvuelve en el desarrollo de una función como parte de un trabajo, y que además lo realiza con gusto y en usando menos tiempo.

Capacidad de respuesta:

Silva (2015) dice que capacidad de respuesta en cualquier organización, es su reacción favorable y con sugerencias hábiles ante una demanda, dando una respuesta hábil y acertada, en tiempo aceptable y de costo aceptable.

Experiencia:

Para Silva (2015) la experiencia es cuando la persona adquiere habilidades nuevas o se perfecciona en las que ya posee a través de la práctica constante en un tiempo determinado que permita realizar la misma acción en varias oportunidades.

Orientación a resultados:

Según Turbiaux (2017) la orientación a resultados es el afán y nivel de responsabilidad que tiene una persona para cumplir con los objetivos, orientado siempre a que los resultados de su gestión sean favorables y de calidad, tratando siempre de hacer algo mejor de lo esperado y superar las expectativas tanto a corto como a largo plazo.

Percepción social:

Para Siliceo (2017) son las influencias ejercidas de la sociedad hacia los individuos, es decir, cómo es que la sociedad capta o percibe su presencia y que es lo que siente al percibirla.

Actitudes:

Davis (2015) define la actitud como los sentimientos que determinan la relación de los empleados con respecto a su entorno, el grado de compromiso con los objetivos previstos y finalmente su comportamiento. Por lo tanto, la actitud es una disposición mental que influye y orienta las respuestas de un individuo a los objetos y situaciones con lo que se relaciona. En el ámbito laboral. La actitud positiva, canaliza y garantiza el logro de los objetivos teniendo en consideración que un empleado insatisfecho no se involucra en sus labores ni asume compromisos con la organización.

Respecto a la actitud que debe tener un trabajador de Petroperú para alcanzar sus objetivos, tiene mucho que ver con el empoderamiento del mismo, sentir que la empresa es suya y tener siempre presente los valores que ella requiere, los mismos que publica en su página Web.

Honestidad:

En concordancia con el diccionario de la Real Academia Española (RAE) una persona honesta es aquella que tiene una conducta y un pensamiento decente,

honorable, reservado, púdico, razonable, justo, digno, recto u honrado. La honestidad es una cualidad del ser humano que conlleva a tener un comportamiento expresado con sinceridad y coherencia, respetando los valores de justicia y veracidad. Una persona honesta es aquella que dice las cosas que cree correctas sin tener que ocultarse.

Integridad:

Conforme a la Real Academia Española (RAE) un objeto íntegro es el que conserva intactas todas sus partes, dicese a una persona, cuando es correcta, con educación, conducta intachable, cuando sus valores se conservan intactos y no se corrompe, siempre fiel a sus principios, siempre dice lo que piensa que es correcto.

Lealtad:

La Real Academia Española (RAE), dice que lealtad es el cabal cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y el honor. Una persona con buenos valores siempre suele ser alguien leal con quienes está comprometido, tales como personas, familia, organizaciones (como la empresa para la cual trabaja) y a su nación, Dios, etc.

Responsabilidad:

Para la Real Academia Española (RAE) detalla la palabra responsabilidad, a la obligación o compromiso moral que nace de una supuesta falta realizada por un sujeto en cierto proyecto específico. Además, es el compromiso de remediar el presunto error, así como también corregir las cosas malhechas en el momento que lo merece.

Solidaridad:

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) solidaridad apegarse a las circunstancias, unirse con la causa o al objetivo de otros. Casi siempre se relaciona solidaridad con la bondad o con un apoyo de buenas intenciones. Aún así, su raíz etimológica se indica a lo que fuera un comportamiento in-solidum, comprendiendo a la unión del destino de dos o más individuos. Por lo que, ser solidario no sólo es apoyar a otros, sino que

conlleva el estar comprometidos con la, o las personas a las que se quiere brindar el apoyo, e incluso con su causa.

1.4. Formulación del problema.

1.4.1. Pregunta general:

¿Qué plan de sucesión ayudará a preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?

1.4.2. Preguntas específicas:

- ¿Cómo planificar la sucesión para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?
- ¿De qué manera se desarrolla la preparación del sucesor al puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?
- ¿De qué manera se realiza el traspaso del puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?
- ¿Cuáles son los conocimientos laborales que se deben preservar con el plan de sucesión de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?
- ¿Cuáles son las habilidades que se deben tener en cuenta para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?
- ¿Cuál es la actitud que deben tener los colaboradores para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?

1.5. Justificación del estudio:

Por el lado técnico, el Oleoducto Norperuano cuenta con estaciones de bombeo las cuales tienen un sistema muy complejo de funcionamiento, así mismo, el monitoreo de la presión del oleoducto durante el proceso de transporte de petróleo crudo, es a través de un sistema minucioso y se debe realizar con muchos cuidados debido a las graves consecuencias que se podrían presentar ante una falla no identificada a tiempo.

Los trabajadores que conforman el equipo de trabajo de estas áreas son especialistas en su labor, no sólo por sus competencias laborales técnicas sino también son las adquiridas fruto de la experiencia y el aprendizaje durante los años que ha realizado su función, conociendo así la mejor forma de operar sus maquinarias para obtener de ellas su mayor rendimiento, también cómo actuar bajo presión, cómo actuar ante cualquier eventualidad y hasta diagnosticar el buen o mal funcionamiento de las máquinas sólo con sus sentidos.

Por el lado práctico, operaciones Oleoducto es una operación muy compleja y diferente al resto de operaciones de la empresa, por tener personal de campo con distintas condiciones laborales, tales como régimen de trabajo, horarios, aislamientos, condiciones climáticas, tipo de funciones, etc. y todo debe ser coordinado desde por el personal administrativo como su control y programación de entradas y salidas a Ruta (Estaciones en campo), gestión de tiempos (registros en el sistema de gestión personal - SAP) .

Actualmente, se puede identificar que los trabajadores que ocupan puestos estratégicos en la organización, no cuentan con una técnica de desarrollo establecida como procedimiento y fue logrando sus competitividades y habilidades de forma empírica, en base al hábito, ya sea por la rutina durante su labor frecuente en todos sus años de servicio.

La propuesta de un plan de sucesión para el personal de Petróleos del Perú – Operaciones Oleoducto se sustenta estadísticamente porque durante el presente año

cesan por jubilación obligatoria por límite de edad, mutuo disenso y otros motivos no previstos, un número considerable de trabajadores quienes van dejando puestos vacantes; de los cuales, en su mayoría son considerados puestos esenciales para la operatividad de la operación; así como, puestos de suma importancia para las labores administrativas. También cabe mencionar que, el número de trabajadores que cesan por límite de edad en los próximos 5 años es elevado y preocupante para la empresa. Por tal motivo, para cubrir estos puestos se debe buscar a las personas idóneas que cumplan con el perfil de los puestos vacantes, brindando el respectivo entrenamiento, inclusive por el mismo trabajador que deja el puesto; entrenamiento que debe darse con la respectiva anticipación.

Con ello se evitaría la incertidumbre del sucesor, así como el estrés laboral que pueda causarle el trabajar en un puesto que debe estar coordinado con el resto de integrantes del equipo de trabajo. El trabajador que inicia sus labores en el nuevo puesto, con el entrenamiento adecuado, no va a tener problemas para coger el ritmo de trabajo ni causará retrasos en la operación; por el contrario, al no sentirse estresado ni acomplejado por la incertidumbre de las nuevas funciones, tendrá iniciativas en la innovación de procedimientos proponiendo mejoras en el área de trabajo para hacerla más eficiente y eficaz.

En el ámbito social: un plan de sucesión también se justifica en que los trabajadores tanto operativos como administrativos tienen muchos años de trabajo en sus mismas labores habituales, adquiriendo de esta manera una experiencia que vale la pena conservar o al menos encaminar a su sucesor, para que este no empiece de cero, por el contrario, tenga una mente despejada y pueda implementar nuevas ideas para mejorar la gestión.

Ya que actualmente, en Recursos Humanos, se encuentra desfasadas las gestiones correspondientes a la sucesión interna de los puestos considerados claves dentro de la Empresa, se evidencia la necesidad de diseñar un Plan de Sucesión para que la organización pueda afrontar el cese de un trabajador clave, y asegurar la continuidad sin retrasos, de las funciones inherentes al cargo que deja vacante, a fin

que no se trunquen los objetivos principales de la empresa y así cumplir con su misión y visión.

Ante un intempestivo cese de un trabajador que ocupa un puesto considerado clave en la organización y sin opciones para su cobertura, definitivamente evitaría llegar a cumplir los objetivos planeados por la organización y por ende, su presupuesto, asimismo, acarrearía malas consecuencias para la empresa, sobretodo en el liderazgo, control y el clima laboral.

Finalmente, en el ámbito económico, sin un adecuado plan de sucesión, activado oportunamente causaría que, para cubrir estos puestos claves, se convoque a candidatos externos a la propia empresa, generando costos innecesarios, para la inducción y capacitación del ingresantes, ya que no todos las provenientes de otras empresas se adecúan rápidamente a la cultura organizacional de la empresa, sobre todo para entender las reglas del negocio y al contar con un plan de sucesión permite identificar y preparar con anticipación al talento humano de la organización que en el futuro podría ocupar cargos directivos.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Proponer qué plan de sucesión ayudará a preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Oleoducto”- Piura, año 2018.

1.6.2. Objetivos específicos

- Reconocer cómo se planifica la sucesión para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.
- Determinar el plan de preparación del sucesor al puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.
- Reconocer de qué manera se realiza el traspaso del puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.
- Establecer cuáles son los conocimientos laborales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión.
- Identificar cuáles son las habilidades laborales que se deben preservar con la implementación del plan de sucesión.
- Determinar cuáles son los valores organizacionales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación:

En nuestro estudio, se empleará el método científico que, de acuerdo a Torre y Parra (2006) será no experimental, sin manipulación de sus variables y su desarrollo será por medio de distintas interpretaciones, conceptos, variables e indicadores, tal cual se observan actualmente.

Mediante el análisis y la síntesis de los datos obtenidos con el uso de los instrumentos, se podrá verificar la necesidad que existe en la organización, de contar y aplicar anticipadamente, la sucesión de los trabajadores que ocupan puestos denominados claves dentro de la empresa.

El método de análisis que será usado durante el desarrollo de esta investigación será mixto, en la cual se combinarán instrumentos tanto cualitativos (Entrevista) como cuantitativos (encuesta) para la recolección de la información, la cual busca llegar a conclusiones sobre el significado que para las unidades de análisis tiene los comportamientos en sus labores diarias. Además, elaboraran clasificaciones de la narración de todas las fuentes escritas o unidades de análisis (García, 2013).

En conclusión, se ha utilizado el método descriptivo, toda vez que, el objeto de investigación será en función de evaluar algunas de las características de un momento específico en uno o más espacios de tiempo, examinando esas características (datos) recolectadas, para revelar que variables son las que están vinculadas entre sí.

Según la temporalidad de la investigación, se le denomina transaccional o transversal, ya que toda la recopilación de los datos que se requieren, es realizada en un solo espacio de tiempo.

Durante el proceso del presente estudio, se empleará un diseño no experimental o ex post facto, toda vez que por la naturaleza del mismo no será posible manipular activamente las variables independientes. (García, 2013).

2.2. Variables, operacionalización

Variable: Plan de sucesión

El plan de sucesión es un procedimiento con el que una organización que ha identificado sus puestos claves y/o críticos, busca y ubica entre los trabajadores de su organización o externas a ella, a las personas idóneas que cumplan con el perfil de dichos puestos, para que cuando el colaborador titular del puesto clave, tenga que retirarse de la empresa y tenga que ser reemplazado por otro capaz de realizar sus mismas actividades con el mismo o mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa. (Pérez, 2015).

Variable: Competencias laborales

Competencias laborales son todas aquellas que tienen que ver con el saber, saber hacer y saber ser, tales como conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, que debe tener el profesional como herramientas que le ayuden a enfrentar nuevos retos y problemas laborales, ya sean por alguna contingencia o por una mejora, que en su mayoría implican más compromisos y responsabilidades. (Pérez, 2016).

2.2.1. Operacionalización de variables

Tabla 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Plan de sucesión	El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa. (Pérez,2015)	Planificación	La dimensión Planificación, se medirá con los Indicadores: N° de colaboradores que cesan, cantidad de sucesores y número de puestos indispensables, utilizando la guía de entrevista y ficha de análisis documental.	N° de trabajadores que cesan en el 2018	Nominal
				Cantidad de puestos esenciales de la organización	
				Sucesores por puesto de trabajo	
		Preparación	La dimensión Preparación, se calculará con los medidores: N° de colaboradores que adoptan el apoyo de la empresa en programas de desarrollo, al igual que N° de reemplazos temporales a nivel superior, recurriendo a guía de entrevista y ficha de análisis documental.	N° de reemplazos temporales realizados	Razón
				N° de trabajadores que se encuentran subvencionados por la empresa en programas de desarrollo profesional.	
		Traspaso	La dimensión traspaso, se medirá con los indicadores: N° de archivos virtuales y N° de archivos físicos, empleando la ficha de análisis documental.	N° de archivos físicos transferidos	Razón
N° de archivos virtuales transferidos					
Competencias laborales	Las competencias laborales tienen que ver con la capacidad, habilidades, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera. (Pérez, 2016)	Conocimientos	La dimensión conocimientos, se calculará con los indicadores: Grado de utilización de tecnologías, aptitudes relativas con el puesto, nivel de formación, idiomas que domina, habilidades y talento funcionales, se empleará, guía de entrevista, cuestionario.	Nivel de formación	Ordinal
				Grado de utilización de tecnologías	
				Idiomas que domina	Nominal
				Aptitudes relacionadas con el puesto	
				Capacidades funcionales	Nominal
				Destrezas funcionales	
		Habilidades	La dimensión de Habilidades, se contará con los indicadores: guía de resultados, capacidad de respuesta, habilidad adquirida, destreza social, usando guía de entrevista y cuestionario.	Capacidad de respuesta	Nominal
				Orientación a resultados	
				Habilidades Sociales	
				Experiencia adquirida	
		Actitudes	La dimensión Actitudes, será medida mediante los indicadores: responsabilidad, honestidad, lealtad, solidaridad, e integridad, a través del cuestionario y guía de entrevista.	Responsabilidad	Ordinal
				Honestidad	
Lealtad					
Solidaridad					
Integridad					

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población de la presente investigación está comprendida por los trabajadores de Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto durante el año 2018, los cuales, de acuerdo a la información brindada directamente por la empresa, son 401 trabajadores conforme se detallan en el siguiente cuadro:

Trabajadores de Petroperú – Operaciones Oleoducto:

Tabla 2: **DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL DE OPERACIONES OLEODUCTO**

Estrato	Tamaño del Estrato
Gerencias de Asesoría	7
Sub Gerencia Modernización ONP	9
Sub Gerencia Operaciones ONP	3
Jef. Control de Gestión	11
Jef. Integridad y Confiabilidad	6
Jef. Operativa	147
Jef. Mantenimiento	113
Coordinaciones Funcionales	51
Jef. Amb. Seg. y Salud Ocupacional	37
Refinería El Milagro	17
Total	401

POBLACIÓN 401 TRABAJADORES

Fuente: Epidat 4.2 (Programa para Análisis Epidemiológicos de Datos).
Diseño: Propio

2.3.2.Muestra

Para la aplicación de la entrevista en el presente estudio, se usará una clase de muestreo no probabilístico discrecional, en el cual se seleccionará a los participantes de acuerdo a la conveniente accesibilidad y proximidad para el investigador, siendo en este método, el muestreo por conveniencia seleccionando de: 1 subgerente, 2 encargados de jefaturas, 2 jefes de unidad y 2 coordinadores de dependencias funcionales.

La muestra para la encuesta se determinó utilizando el Software Epidat 4.2 (Programa para Análisis Epidemiológico de Datos), asumiendo para ello un nivel de confianza del 95,0 %; una proporción esperada de 50,0 %; así mismo un error de precisión del 5,0 % consideraciones que dieron como resultado que nuestra muestra a analizar estará compuesta por 197 trabajadores de Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto.

Datos:

Tamaño de la Población:	401
Proporción Esperada:	50,0 %
Probabilidad de Error:	50.0 %
Nivel de Confianza:	95,0 %

Resultados:

Tabla 3: Determinación de Muestra

Precisión (%)	Tamaño de la Muestra
5	197

Fuente: Epidat 4.2 (Programa para Análisis Epidemiológicos de Datos).
Diseño: Propio

Al tratarse de subgrupos que no tienen el mismo tamaño de estrato (sub grupo de población, para el caso las dependencias de la empresa), fue necesario un reparto proporcional al mismo de esos sub grupos que componen nuestra muestra representativa, quedando establecidos según se muestra en la tabla n° 4.

Tabla 4: Determinación de la Muestra Estratificada

Estrato	Tamaño del Estrato	Tamaño de la Muestra
Gerencias de Asesoría	7	3
Sub Gerencia Modernización ONP	9	4
Sub Gerencia Operaciones ONP	3	1
Jef. Control de Gestión	11	5
Jef. Integridad y Confiabilidad	6	3
Jef. Operativa	147	74
Jef. Mantenimiento	113	56
Coordinaciones Funcionales	51	25
Jef. Amb. Seg. y Salud Ocupacional	37	18
Refinería El Milagro	17	8
Total	401	197

Fuente: Epidat 4.2 (Programa para Análisis Epidemiológicos de Datos).
Diseño: Propio

2.3.3. Criterios para la selección

Criterios de inclusión:

Para la muestra se considera a los trabajadores de Petróleos del Perú Operaciones Oleoducto, activos durante el año 2018.

Criterios de exclusión:

En la presente investigación, se excluye a aquellos trabajadores que no ocupan puesto CAP dentro de la organización, es decir aquellos quienes su vínculo laboral es mediante contratos modal, por tercerización, medida cautelar y supernumerarios.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad:

2.4.1. Técnicas

Para la recopilación de la información requerida para nuestro estudio y su análisis respectivo, se usarán las siguientes técnicas:

Encuesta:

Es una técnica de análisis cuantitativo, cuyo objeto es conseguir información de aquellas personas encuestadas, utilizando como instrumento, un cuestionario de preguntas, elaborado previa y específicamente de acuerdo a los fines.

Entrevista:

Es una de las técnicas usada para la recopilación de información, la cual implica establecer una relación de comunicación directa entre el entrevistador y la persona entrevistada.

Análisis documental:

Técnica que consiste en la extracción de datos relevantes para la investigación de documentos, registros, archivos, reportes, bases de datos, etc.; ya existentes en la organización.

2.4.2. Instrumentos

Para el presente estudio, los instrumentos que se emplearán en la etapa de recopilación de datos, son los siguientes:

Cuestionario:

Serie de preguntas diseñadas para obtener mediciones cuantitativas de varias características objetivas y subjetivas de cierta población, este instrumento se aplicará a una muestra de 197 trabajadores de Petróleos del Perú – Operaciones Oleoducto y su diseño se muestra en el anexo 1.

Guía de entrevista:

Son preguntas que siguen un protocolo para el interrogador y para el interrogado, en la recolección de los datos, el mismo que brinda un esquema preliminar de la situación organizacional y el análisis de los datos obtenidos. En la investigación se entrevistará al ejecutivo y a los encargados de las jefaturas de Petróleos del Perú Operaciones Oleoducto, según el cuestionario del anexo n° 2, que consta de doce (12) preguntas.

Ficha de análisis documental:

Instrumento que tiene la finalidad de registrar datos sobre registros, documentos o procesos realizados por la organización y que guardan relación con nuestra investigación, según anexos n° 3,4 y 5.

2.4.3. Validez y confiabilidad**Validez:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es válido cuando los instrumentos son los apropiados para medir las variables y a su vez pueden ser medidos correctamente. Estos instrumentos serán validados por la revisión de tres (3) expertos, quienes deberán tener en cuenta lo siguiente:

- La conexión lógica que existe entre las variables y dimensiones que se han tomado en cuenta en el presente estudio.
- Deben ser los correspondientes al tipo y naturaleza del análisis de investigación.
- Además, se deberá evaluar claramente, con objetividad y coherencia cada una de sus partes.

Confiabilidad

El instrumento no requiere confiabilidad dado que las preguntas del cuestionario no tienen una estructura homogénea y no cumplen con la propiedad de la aditividad, es decir, no se pueden agregar para formar dimensiones o constructos, de acuerdo a un especialista estadístico como se puede apreciar en el “Formato de Registro de Confiabilidad de Instrumento”, adjunto.

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos recopilados con la aplicación de los instrumentos, serán vaciados a una data en Excel y se procesarán mediante un software Excel V. 16 y SPSS V. 25. Así mismo, se realizará un análisis de inferencia de información, usando una estadística descriptiva en el diseño y elaboración de cuadros estadísticos (tablas) y gráficos de barras usando el programa Excel y Visio.

2.6. Aspectos éticos

Durante el desenvolvimiento del estudio, en concordancia con los principios éticos, al aplicar el cuestionario de nuestra encuesta, se respetará el anonimato de los Trabajadores que decidan participar voluntariamente, asimismo, se tratará la información recolectada como estrictamente confidencial, ya que su único objeto es de estudio.

Antes del desarrollo de la encuesta, se hará de conocimiento de aquellos a quienes se les aplique el cuestionario, el objetivo específico de la presente investigación, respetando su libre decisión de participar.

III. DESCRIPCION DE RESULTADOS

Para el presente estudio, se usaron tres tipos de técnicas aplicando sus respectivos instrumentos para la recolección de datos, tales como:

Análisis Documental: cuyo instrumento es la guía de análisis documental y se aplica para recoger información de los registros de la empresa.

Entrevista: Usando su instrumento, la Guía de Entrevista, la cual recoge las opiniones de los directivos de la Operación, respecto a la situación de la empresa, planificación respecto a la sucesión y la existencia de candidatos potenciales dentro de la empresa.

Encuesta: utilizando su instrumento, el cuestionario, el cual es aplicado a la muestra de 197 trabajadores, resultante del tamaño de la población, la cual es de 401 trabajadores que ocupan puesto CAP en Petróleos del Perú – Operaciones Oleoducto – Año 2018, la misma que se aplicó en forma estratificada.

Las dos primeras técnicas son aplicadas para medir nuestra primera variable (Plan de Sucesión) y la tercera técnica, mide nuestra segunda variable (Competencias laborales), de cuya aplicación y de acuerdo al orden de los objetivos planteados, se han obtenido los siguientes resultados:

3.1. Caracterización de la planificación de la sucesión para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.

Tabla 5: Número de trabajadores cesan en el año 2018 para los puestos esenciales de la Organización

MOTIVO	CANTIDAD	PUESTOS ESENCIALES
Límite de edad 70 años	13	10
Mutuo disenso	13	10
Fallecimiento	2	1
Despido	1	1
TOTAL	29	22

Fuente: Análisis Documental-Registro de personal en la organización Petroperú Oleoducto

Según se muestra en la tabla 5 que, en el año 2018, el número de ceses es de 29 trabajadores, de los cuales 13 lo harán por límite de edad, otros 13 por renuncia voluntaria, a la fecha 2 trabajadores han fallecido y hubo 1 trabajador que, por falta grave, tuvo la máxima sanción.

De estos 29 trabajadores, 22 ocupan puestos considerados esenciales para la Organización, los cuales han sido presentados a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Piura, de acuerdo a Ley, y corresponden al 75.86 % de la cantidad de trabajadores cesados.

De la entrevista realizada a los ejecutivos y jefes que ocupan puestos directivos en la empresa, se deduce que existen dentro de ella, personal con la suficiente formación, habilidades y actitudes para cubrir las vacantes dejadas por el personal que cesa y que ocupa un puesto esencial en la organización. Ello hace casi innecesario recurrir a un proceso de selección de personal externo.

3.2. Identificación del plan de preparación del sucesor al puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.

Tabla 6: Trabajadores potenciales a desarrollar línea de carrera.

PUESTO DE TRABAJADOR	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		REEMPLAZOS TEMPORALES REALIZADOS (PUESTOS DE NIVEL SUPERIOR)	PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL
	RESULTADO FINAL	CALIFICACIÓN		
Auxiliar Pagos	4 (Esc. 1-5)	Muy Buena	1.- Supervisor Pagos	Programa de Subvención para obtener el título de Ing. Industrial
Analista Integridad de Ductos	4 (Esc. 1-5)	Muy Buena	3.- Jefe Unidad Mantenimiento Estaciones	Programa de Subvención para obtener Maestría
Supervisor Movimiento de Petróleo	4 (Esc. 1-5)	Muy Buena	2.- Jefe Unidad Gestión Administrativa	Programa de Subvención para obtener Maestría
Facturador Planta El Milagro	3 (Esc. 1-5)	Buena	3.- Supervisor El Milagro	Especializaciones

Fuente: Análisis Documental-Matriz de factores de desarrollo

Se aprecia en la tabla 6 que la mayoría de trabajadores tienen evaluaciones de desempeño satisfactorias, que están entre bueno y muy bueno, además todos ellos han realizado reemplazo a un puesto de nivel y/o categoría superior, en más de una ocasión.

Además, aproximadamente un 75 % de ellos, han desarrollado o se encuentran en cursos de programas de desarrollo profesional en distintas especialidades. Esto los convierte en candidatos para posibles ascensos.

3.3. Reconocimiento de la manera como se realiza el traspaso del puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.

Tabla 7: Acta de Entrega de Puesto y Traspaso de Archivos

Se Entrega:	Descripción	Cantidad	Estado
Archivos Físicos	Archivadores con documentación histórica	Varios	Bueno
Archivos Virtuales	Base de datos en Disco D / Accesos a Sistemas en Red	Todos	Desbloqueadas
Equipos	Computadora y/o Laptop / Impresora / Teléfono Móvil / Scanner /	Uno de cada uno	Operativos
Objetos	Llaves de Oficina / Objetos de oficina	Todos	Operativos
Documentación Pendiente	Listado de gestiones pendientes y en proceso	Todos	Atendidos
Guías y Manuales	Manual de Normas, Política y Procedimientos del Área Guías rápidas Descripción del Puesto y Funciones	Todos	Completo

Fuente: Análisis Documental- Procedimiento de Entrega de Puesto de Petroperú

La tabla 7, muestra toda la documentación y materiales que generalmente deben ser transferidos en una entrega de puesto, en conformidad de ambas partes, la misma que se formaliza por medio de un acta firmada por los involucrados. Por lo que se entiende que el sucedido deja todo en orden para que el sucesor inicie sus labores sin perder el tiempo, descubriendo y resolviendo pendientes.

3.4. Conocimientos laborales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión.

Tabla 8: Capacidades personales desarrolladas por los colaboradores, necesarias para el puesto de trabajo

		N°	%
Grado de instrucción	Postgrado	41	20.8%
	Universitario	94	47.7%
	Técnico	50	25.4%
	Secundaria	12	6.1%
Total		197	100.0%
Qué tipo de tecnología utiliza habitualmente en su puesto de trabajo	Equipos de monitoreo	28	14.3%
	Equipos de cómputo	186	94.9%
	Equipos o herramientas eléctricos	28	14.3%
	Equipos de comunicación	58	29.6%
Que idioma ha estudiado y/o logra dominar	Español, Inglés y otros	11	5.6%
	Español e Inglés avanzado	16	8.1%
	Español e Inglés intermedio	44	22.3%
	Español e Inglés básico	82	41.6%
	Sólo español	44	22.3%
Total		197	100.0%
Se encuentra a gusto en el puesto que desempeña actualmente	Siempre	146	74.1%
	Casi siempre	35	17.8%
	Regularmente	14	7.1%
	Casi nunca	2	1.0%
Total		197	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla 8, indican una muestra de 197 trabajadores, de los cuales el 20.8% tienen estudios de postgrado y el 47.7%, han culminado la universidad; otro 25.4% tiene estudios técnicos y sólo el 6.1% tiene estudios secundarios. Los resultados muestran que la mayoría de trabajadores, 94.9%, utiliza equipos de cómputo habitualmente en su centro de trabajo; otro 29.6% utiliza equipos de comunicación, mientras que el 14.3% utiliza equipos de monitoreo y equipos o herramientas electrónicas.

Con respecto al idioma que han estudiado, casi la mitad de los encuestados, 41.6%, ha estudiado el inglés básico como segundo idioma; luego el 22.3% tiene estudios de inglés intermedio y una cifra igual solo domina el español. Una cifra muy reducida, 8.1% domina el inglés avanzado, en tanto que el 5.6%, además del inglés, ha estudiado otros idiomas.

Tabla 9: Capacidades para el puesto

Aspectos		N°	%
Considera que tiene capacidades para asumir nuevos retos laborales	Si	195	99.0%
	No	2	1.0%
Total		197	100.0%
Los nuevos retos laborales, usted los asume con automotivación	Siempre	151	76.6%
	Casi siempre	34	17.3%
	Regularmente	10	5.1%
	Casi nunca	2	1.0%
Total		197	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

El estudio también indica que casi la totalidad de trabajadores consideran que cuentan con las capacidades para asumir nuevos retos laborales, asumiéndolos también la mayoría de ellos, 93.9%, siempre o casi siempre con automotivación; el resto, 6.1%, solo los asume con motivación algunas veces.

3.5. Habilidades laborales que se deben preservar con la implementación del plan de sucesión.

Tabla 10: Autonomía para realizar funciones

Aspectos (n=180)	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Raras veces		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Realiza gestiones sin necesidad de autorización de su jefe inmediato	26	13.2%	67	34.0%	56	28.4%	28	14.2%	20	10.2%
Cuando le delegan funciones, usted se siente motivado y capaz de realizar	161	81.7%	32	16.2%	4	2.0%	0	.0%	0	.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Con relación a la capacidad de realizar gestiones sin autorización de los jefes, sólo el 47.9%, lo hace siempre o casi siempre, mientras que la mayoría solo lo hace algunas veces y muchos no lo hacen nunca. En cambio, el estudio demuestra que la totalidad de trabajadores siempre o casi siempre realizan las funciones que les han sido delegadas, sólo el 2%, indica que no lo hace.

Tabla 11: Reconocimientos recibidos y trabajo en equipo

Aspectos (n=180)	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Raras veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Recibe reconocimiento verbal por el logro de metas u objetivos	30	15.2%	59	29.9%	64	32.5%	38	19.3%	6	3.0%
Se integra con facilidad a cualquier equipo de trabajo	145	73.6%	50	25.4%	2	1.0%	0	.0%	0	.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

El estudio da cuenta que solo el 45.1%, indica haber recibido reconocimiento verbal por el logro de metas u objetivos, en cambio la mayoría indica lo contrario. El estudio también deja en evidencia que casi la totalidad de trabajadores se integra siempre o casi siempre a cualquier equipo de trabajo, solo un trabajador lo hace a veces.

Tabla 12: Experiencia en el puesto actual

		Nº	%
Cuánto tiempo lleva desempeñándose en su función actual	Más de 25 años	60	30.5%
	21 a 25 años	18	9.1%
	11 a 20 años	26	13.2%
	6 a 10 años	38	19.3%
	5 años o menos	55	27.9%
Total		197	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

El estudio muestra asimismo que el 30.5% de los trabajadores lleva más de 25 años desempeñándose en su función actual; otro 9.1%, lleva de 21 a 25 años, el 13.2% lleva de 11 a 20 años, el 19.3% lleva de 6 a 10 años y el 27.9%, lleva 5 años o menos. Lo que muestra que los trabajadores tienen experiencia considerable en los puestos que ocupan y es de entender que dominan sus funciones habituales.

3.6. Valores organizacionales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión.

Tabla 13: Responsabilidad y honestidad laboral de los colaboradores

		Nº	%
Asume la responsabilidad de gestiones desde el inicio hasta su culminación	Siempre	149	75.6%
	Casi siempre	46	23.4%
	Regularmente	2	1.0%
	Total	197	100.0%
Para usted, cuál de los siguientes actos requiere de mayor honestidad	Denunciar siempre actos deshonestos	107	54.3%
	Decir lo que se piensa sin ocultarse	66	33.5%
	Dejar el crédito a quien corresponda	14	7.1%
	Exigir y dar reconocimiento merecido	8	4.1%
	Beneficiarse con recursos de la empresa	2	1.0%
Total		197	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

En otro de los resultados del estudio, se encontró que el 99% de los trabajadores siempre o casi siempre asumen la responsabilidad de realizar gestiones desde el inicio hasta su culminación; en cambio, el 1%, solo lo hace algunas veces.

El estudio asimismo que para el 54.3%, que los trabajadores los actos deshonestos siempre se deben denunciar; otro 33.5% indica que se debe decir lo que se piensa sin ocultarse; una cifra mucho menor, 7.1%, indica que se debe dejar el crédito quien corresponda y el 4.1%, señala que se debe exigir y dar el reconocimiento merecido.

Los resultados nos muestran que hay un alto nivel de integridad entre los trabajadores, lo que puede considerarse como una fortaleza de la empresa.

Tabla 14: Identificación laboral

Aspectos (n=180)	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Raras veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Esta dispuesto a renunciar a ciertos beneficios o a realizar sacrificios por la supervivencia de la organización	65	33.0%	60	30.5%	50	25.4%	18	9.1%	4	2.0%
Esta Ud. dispuesto a trabajar fuera de la jornada laboral, sólo por apoyar a un compañero	91	46.2%	54	27.4%	46	23.4%	6	3.0%	0	.0%
Para usted es fácil decir lo que piensa correctamente, sin temor	104	52.8%	75	38.1%	14	7.1%	4	2.0%	0	.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla 14, dan cuenta que sólo el 63.5% de los trabajadores está dispuesto a renunciar a ciertos beneficios o realizar sacrificios por la supervivencia de la organización; el resto, solo lo haría a veces. También se encontró que el 63.6% de los trabajadores está dispuesto a trabajar fuera de la

operación, así mismo, de acuerdo a lo manifestado por los directivos de la organización, no se lleva a cabo un plan anticipado para la sucesión de estos puestos, sin embargo, la empresa cuenta con mucho personal que son candidatos potenciales a cubrir puestos de mayor nivel y que sólo necesitan una formación orientada a niveles mayores.

Las estadísticas arrojan que, estos posibles candidatos, que se encuentran dentro de la empresa, en su mayoría son académicamente profesionales, tienen una experiencia bastante considerable, son personas empoderadas con la empresa y orgullosas trabajar en ella, tienen todas las actitudes que la empresa requiere de cada trabajador y posible trabajador y en un alto grado, no siendo casi necesario cubrir los puestos esenciales vacantes con personal externo, sino que a través de una corrida de personal, que sólo cubrirían los puestos de menor nivel.

De todo lo expuesto, se percibe la fuerte necesidad de incluir dentro de los procedimientos de la organización, un “Plan de Sucesión”, con una adecuada anticipación y orientada al mantener y superar en rendimiento de la empresa.

IV. PROPUESTA

“PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE UN PLAN DE SUCESIÓN”

4.1. Introducción

Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A., con R.U.C. N° 20100128218, es una empresa del estado con derechos privados, del sector hidrocarburos. Operaciones Oleoducto es una de sus unidades operativas de negocio cuyo rubro es el transporte de petróleo crudo y cuenta con más de 38 años de experiencia; el transporte se lleva a cabo a través del Oleoducto Norperuano, un conducto que atraviesa selva, sierra y costa, desde Loreto hasta el Terminal Bayóvar (Sechura), su sede se encuentra en la ciudad de Piura y sus operaciones en las 9 Estaciones a lo largo del Oleoducto Norperuano (ONP).

El problema que se presenta en la organización, es el cese del 7.23 % de los trabajadores que ocupan puesto CAP en la Organización de Operaciones Oleoducto (401 trabajadores), ya sea por límite de edad, mutuo disenso, y cualquier otro motivo. De este 7.23 % (29 trabajadores), el 75.86 % (22 trabajadores) ocupan puestos considerados indispensables para la organización, originándose la pérdida de trabajadores con mucha experiencia; además de retrasos en la cobertura de los puestos que quedan vacantes, ya que esta esta gestión se realiza después del cese del trabajador, quien se va de la organización sin haber transmitido sus conocimientos empíricos a quien será su sucesor.

4.2. Objetivos

Objetivo general

Proponer la realización de un procedimiento establecido en las normas y políticas de la empresa, para llevar a cabo una correcta y anticipada sucesión de puestos.

Objetivos específicos

- Identificar candidatos a puestos claves dentro de la organización

- Prevenir la vacancia de un puesto clave ante el cese del trabajador, contando con trabajadores profesionales bien capacitados.
- Programación de reemplazos temporales como parte del entrenamiento de los candidatos a puestos claves Preparación de trabajadores potenciales a ocupar puestos ejecutivos
- Establecer el Plan de Sucesión como parte de los procedimientos y políticas de la empresa

4.3. Justificación

El motivo primordial que impulsa a la realización de la presente propuesta, es para prevenir problemas en la funcionalidad de las distintas áreas de trabajo, que se verían afectadas ante un grupo de trabajo incompleto, y aún durante la cobertura de los puestos vacantes, toda vez que, quienes cubren dichos puestos demora un tiempo en manejarlo diestramente. Este stress que se origina en estos trabajadores, evita su desarrollo al 100%, sin oportunidad para aplicar ideas nuevas e innovadoras.

La búsqueda de posibles sucesores a puestos de mayor nivel, significa un ascenso en la línea de carrera de los trabajadores que deciden desarrollarse en programas académicos, originando así, que se sientan motivados y se vuelvan competitivos, lo que es favorable para la organización, ya que contaría con personal de calidad profesional.

Un adecuado procedimiento del plan de sucesión, basado en el entrenamiento del sucesor por parte del sucedido, anticipadamente, permitirá la transmisión de conocimientos adquiridos por la experiencia misma del puesto de trabajo y su función.

4.4. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Oferta laboral para los puestos básicos de la organización.</p> <p>O2. Programas de formación académica para adultos en horarios factibles para trabajadores. Ejemplo (Programa SUBE-UCV).</p> <p>O3. La existencia de empresas consultoras que brindan capacitación y formación de aptitudes para trabajadores que son líderes potenciales.</p> <p>O4. La tecnología en los sistemas de comunicación.</p>	<p>F1. Personal con mucha experiencia en su función</p> <p>F2. Disponibilidad de candidatos internos</p> <p>F3. Programas de desarrollo académico</p> <p>F4. Personal capacitado para las labores internas</p> <p>FO: Identificar y seleccionar candidatos a puestos claves dentro de la organización. (F1, F2, F3, O2, O3).</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Dificultad de candidatos en el mercado laboral que cumplan con el perfil de los puestos requeridos</p> <p>A2. Captación de profesionales propios por parte de otras empresas en el rubro del petróleo.</p> <p>A3. La mala imagen que se tiene de Operaciones Oleoducto por las contingencias ambientales originadas por los atentados contra el ONP.</p> <p>A4. Los candidatos aptos externos de hoy en día, no tienen un compromiso fuerte con la empresa y tienen pretensiones salariales altas.</p> <p>A5. El desánimo de candidatos por el trabajo permanente en zonas rurales de los candidatos externos.</p>	<p>FA: Programación de reemplazos temporales como parte del entrenamiento de los candidatos a puestos claves. (F1, F2, F4, A1, A2, A4).</p>	<p>DA: Establecer el Plan de Sucesión como parte de los procedimientos y políticas de la empresa. (D2, D4, A1, A2).</p>

4.5. Población objetivo

El procedimiento del plan de sucesión, es para ser aplicado a los trabajadores que ocupan puesto CAP en la organización de Petróleos del Perú – Operaciones Oleoducto.

4.6. Estrategias

Estrategia 1: FO: Identificar y seleccionar candidatos a puestos claves dentro de la organización.

a. Descripción de la estrategia

La estrategia consiste en la búsqueda interna de los candidatos a ocupar los puestos claves de la organización, viendo que cumplan con el perfil requerido por el puesto que se desea cubrir, tanto por la experiencia, conocimientos y las capacidades requeridas.

b. Tácticas

La estrategia está encaminada a que Recursos Humanos, que son quienes llevan el registro de cada trabajador, tales como años de servicio, nivel académico, cursos, especializaciones, diplomados, reemplazos realizados, etc., alcancen a las Jefaturas la relación de trabajadores aptos para cubrir los puestos que estarían quedando vacantes ante el cese de los trabajadores claves de la organización.

De esta manera, las Jefaturas tendrían una lista más reducida para poder escoger a quienes designarán de acuerdo a otro tipo de capacidades de origen actitudinal y de desempeño, así como identificar qué es lo que les falta a quienes ellos consideran un buen candidato.

c. Programa estratégico

- Determinar los puestos claves

Se identifican los puestos considerados indispensables para la organización mediante una evaluación de puntos críticos en la función, a fin de determinar cuáles son los que necesitan una sucesión.

- Conocer el Perfil del Puesto requerido por cada puesto clave

Se debe evaluar el perfil requerido para cada puesto (documento de la empresa) que se debe suceder, a fin de buscar quienes de los trabajadores cuentan con las competencias requeridas y sean posibles sucesores.

- Identificar los posibles sucesores, de acuerdo a sus competencias
Se deben revisar los registros de la empresa para identificar quienes cuentan con las competencias (estudios técnicos, universitarios y postgrado) y las habilidades requeridas en el perfil del puesto, con la finalidad de tener una lista de posibles sucesores.
- De la lista anterior, ubicar a quienes son capaces de cubrir las plazas.
Mediante una entrevista personal, evaluar entre los candidatos que se encontraron, quienes tienen las capacidades para asumir puestos de mayor nivel, así como, de ser necesario, manejar personal a su cargo.
- Iniciar etapa de entrenamiento.
Una vez seleccionado el candidato, las jefaturas en coordinación con Recursos Humanos, deben iniciar el proceso de entrenamiento, el cual debe implicar una capacitación directa sobre las funciones del puesto, de quien será sucedido a quien será el sucesor, con la finalidad que pueda absorber su experiencia.

d. Responsable

Área de Recursos Humanos conjunto a la Jefatura respectiva.

e. Recursos

- Requisitos del Perfil del Puesto
- Registros de personal (Archivos digitales y documentarios)
- Supervisor y Jefe inmediato como evaluadores y terna evaluadora
- Solicitar entrenamiento interno para complementar.

f. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1			MES 2			MES 3		
Determinar los puestos claves									
Conocer el Perfil del Puesto requerido por cada puesto clave									
Identificar los posibles sucesores, de acuerdo a sus competencias									
De la lista anterior, ubicar a quienes son capaces de cubrir la vacante									
Iniciar etapa de entrenamiento									

Estrategia 2: DO: Control y seguimiento de un puesto clave ante el cese del trabajador, contando con trabajadores profesionales bien capacitados.

a. Descripción de la estrategia

Esta estrategia consiste en mantener un control del personal que está por cesar, para establecer una alarma a un tiempo prudente anterior al cese, tiempo que debe ser suficiente para elegir al candidato, entrenarlo y llevar a cabo todo el protocolo que conlleva a una correcta sucesión de un trabajador que ocupa un puesto considerado clave para la organización. }

b. Tácticas

Esta estrategia es una táctica que va a permitir estar alerta para poner en marcha el plan de sucesión y no dejar que el tiempo pase y hacer las cosas de manera apurada y con malas consecuencias.

c. Programa estratégico

- Realizar un reporte de todas las personas que estarían cesando en el año en curso y en los siguientes.

Por medio del registro de datos del personal, obtener una lista de los trabajadores que cesarán por límite de edad en el año 2018 y en los próximos cinco años, y el puesto que ocupa cada uno de ellos, a fin de iniciar la búsqueda de candidatos a la sucesión.

- Identificar cuantos de los trabajadores que cesaran ocupan un puesto considerado clave.

De acuerdo al organigrama, reconocer entre los trabajadores que serán cesados, los puestos marcados como críticos e indispensables según su jerarquía de directivos; para darles prioridad en la sucesión por su importancia dentro de la empresa. Así mismo ir preparando a los sucesores potenciales, en las competencias que les faltan para llegar al nivel requerido para ocupar un puesto de nivel superior.

- Preparar un sistema de alerta que avise con anticipación el cese de un trabajador.

Para estar alerta ante el cese de un trabajador, se debe solicitar a Sistemas Informáticos, implementar una alerta en el sistema SAP de RRHH, con cierta anticipación, comunicando que un trabajador está próximo a cumplir 65 y/o 70 años de edad, es decir, en línea de cese, a fin que sea comunicado a su Jefatura para iniciar el procedimiento del plan de sucesión.

- Avisar a la respectiva jefatura que se debe iniciar el plan de sucesión mediante un documento formal.

Mediante un documento formal, se debe informar a la Jefatura, sobre la situación del trabajador próximo a cesar, a fin de evitar desacuerdos por omisión y poder iniciar formalmente el plan de sucesión.

d. Responsable

Área de Recursos Humanos

e. Recursos

- Registro de Personal (Archivo digital)
- Documentos válidos de comunicación para la empresa
- Manejo de Sistema ERP-SAP y de Excel

f. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
Realizar un reporte de todas las personas que estarían cesando en el año en curso y en los siguientes.												
Identificar cuantos de los trabajadores que cesarán, ocupan puestos considerados clave.												
Preparar un sistema de alerta que avise con anticipación el cese de un trabajador												
Avisar a la respectiva jefatura que se debe iniciar el plan de sucesión mediante un documento formal.												

Estrategia 3: FA: Programación de reemplazos temporales como parte del entrenamiento de los candidatos a puestos claves.

a. Descripción de la estrategia

La estrategia consiste en determinar que trabajadores cumplen con perfiles de puestos superiores y que son críticos para la organización, evaluar su desempeño, comportamiento, disposición, aspiraciones y proponerlos para realizar reemplazos temporales ante la ausencia de trabajadores que ocupan estos puestos, ya sea por vacaciones, permisos, descansos médicos, etc. La estrategia viene a ser parte tanto de un entrenamiento en el puesto superior, como de una prueba para observar cómo responde el individuo en un puesto de mayor nivel y de mayores responsabilidades, más aún, en el que tenga que direccionar a los trabajadores a su cargo hacia los objetivos planteados.

b. Tácticas

La táctica de esta estrategia, es para que el trabajador obtenga experiencia en cargos superiores al que ocupa en su actualidad, toda vez que, se han dado

casos en que buenos trabajadores de categoría Empleados, han dado resultados desfavorables cuando ascendieron a Supervisores

Así mismo, le permitirá a la empresa obtener disposición de trabajadores suplentes para los puestos directivos o claves en la organización, de la misma manera, un trabajador que ocupa un puesto clave, podría ausentarse con más tranquilidad ante cualquier eventualidad e inclusive tendría miras hacia otros puestos de más alto nivel, sabiendo que existe personal con capacidades que podrían cubrir su puesto.

c. Programa estratégico

- Examinar su evaluación de desempeño

Para conocer si las actitudes de los trabajadores, cubren las expectativas que requiere un puesto de mayor nivel, se debe revisar la *evaluación anual de personal*, de aquellos que cumplen con el perfil del puesto requerido, a fin de determinar su compromiso e identificación con la empresa.

- Realizar una entrevista con los trabajadores seleccionados.

Para tener idea de sus aspiraciones y compromiso con la empresa, así como, darles a conocer hasta donde pueden llegar en su línea de carrera, para saber si están dispuestos a tener nuevos retos laborales.

- Obtener aprobación para la realización de los reemplazos cuando se presente la oportunidad.

Para los posibles sucesores, se debe solicitar aprobación para que realicen reemplazos temporales y en periodos cortos a un puesto de mayor nivel, con la finalidad de observar su comportamiento y eficacia en el desarrollo de las funciones nuevas.

- Evaluar el reemplazo realizado.

Luego de efectuado el reemplazo, se debe solicitar un informe escrito y evaluado por parte de la jefatura correspondiente, a fin de tener registro sobre el desempeño del trabajador en el puesto superior, que estuvo desempeñando temporalmente.

d. Responsable

Jefatura

Área de Recursos Humanos

e. Recursos

- Registros del personal
- Files personales de los trabajadores
- Permiso especial para que los trabajadores pasen una entrevista
- Acceso a las evaluaciones de desempeño

f. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1			MES 2				MES 3			
Examinar su evaluación de desempeño											
Realizar una entrevista con ellos para conocer sus aspiraciones y compromiso, así como, darles a conocer hasta donde pueden llegar en su línea de carrera.											
Obtener aprobación para la realización de los reemplazos cuando se presente la oportunidad.											
Evaluar el reemplazo realizado											

Estrategia 4: DA: Establecer el Plan de Sucesión como parte de los procedimientos y políticas de la empresa

a. Descripción de la estrategia

La estrategia consiste en darle al plan de sucesión, la formalidad que garantice su cumplimiento obligatorio en todas las instancias de la empresa a través del establecimiento de una política aprobada por la alta dirección, la misma que, junto a sus lineamientos, debe difundirse para su estricto cumplimiento.

b. Tácticas

La táctica de esta estrategia conlleva a la elaboración de la propuesta y los procedimientos que se deben cumplir para llevar a cabo la sucesión de todo trabajador que deba dejar un puesto considerado clave para la organización.

La dependencia encargada de su elaboración, debe ser el área de recursos humanos, toda vez que son ellos los conocedores de leyes, normas y procedimientos laborales en su calidad de soporte para la organización.

Una vez elaborado, deberá pasar por la revisión tanto de la Gerencia Operativa como de la Gerencia Planeamiento, para ser expuesto y aprobado por la Gerencia General.

c. Programa estratégico

- Formar una comisión encargada de la elaboración del procedimiento del plan de sucesión
Para la elaboración de dicho procedimiento, se establecerá una comisión conformada por trabajadores de la empresa, quienes se encargarán de recopilar la información y preferencias respecto a cómo debe realizarse la sucesión y la elaboración del rol de pasos a seguir, teniendo en cuenta la situación de la empresa, con la finalidad de establecer el procedimiento como política.
- Elaboración de los lineamientos del procedimiento del plan de sucesión
La comisión deberá elaborar los lineamientos a seguir en una sucesión de puestos, teniendo en cuenta un estándar de las necesidades de cada área de trabajo, así como el aspecto social de cada trabajador y el tiempo anticipado ideal.
- Revisión de la Gerencia de la operación
La gerencia de Operaciones Oleoducto tendrá que revisar los lineamientos elaborados, de ser el caso hacer sus observaciones y una vez que crea que está conforme, proponer el procedimiento para la respectiva aprobación. Con revisión previa de avances.

- **Revisión de la Gerencia Corporativa Recursos Humanos**
La Gerencia Corporativa Recursos Humanos tendrá que revisar que el procedimiento elaborado no colisione y/o transgreda con ninguna norma, política de la empresa y/o derecho laboral de un trabajador, confirmando la viabilidad de la aplicación de dicho procedimiento, debiendo firmar el documento como *revisado* en señal de conformidad. Con revisión previa de avances.
- **Exposición ante Gerencia General y aprobación**
La Comisión, debe exponer el procedimiento ante la Gerencia General, defendiéndolo y demostrando el beneficio que tiene para la empresa su aplicación, con la finalidad de tener la aprobación de la misma. De ser el caso, deberá levantar las observaciones que le hagan.
- **Difusión**
Una vez aprobado el procedimiento, debe ser difundido a todo el personal de Operaciones Oleoducto, mediante una Circular, que es un documento formal para informar a todos los trabajadores, con la finalidad que se dé cabal cumplimiento.

d. Responsable

Gerente Recursos Humanos

Gerente de la Operación

Gerente General

e. Recursos

- Comisión encargada
- Equipos de cómputo e impresiones
- Pasajes aéreos ida y vuelta para 3 expositores (Piura – Lima – Piura) y movilidad local
- Viáticos para 3 personas por 2 días a razón de S/ 300 por día
- Medios de difusión informativa.

f. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1			MES 2			MES 3		
Formar una comisión encargada de la elaboración del plan									
Elaboración de los lineamientos del procedimiento del plan de sucesión									
Revisión de la Operación									
Revisión de la Gerencia Corporativa Recursos Humanos									
Exposición ante Gerencia General y aprobación									
Difusión									

g. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIEMPO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
Equipos de cómputo e impresiones	3	3 Meses	240.00	2,160.00
Pasajes aéreos ida y vuelta para 3 expositores (Piura – Lima – Piura) y movilidad local	3	-----	470.00	1,410.00
Viáticos para 3 personas por 2 días a razón de S/ 320 por día	3	2 Días	320.00	1,920.00
TOTAL S/.				5,490.00

4.7. Viabilidad

Resulta viable la implementación de la estrategia presentada, debido a que la mayoría de los recursos que se utilizarán son internos, tales como recurso humano, instalaciones, materiales, medios de comunicación interna, etc.; y, en cuanto a lo externo, los costos no son muy elevados y la empresa está en condiciones de asumirlos sin mayor dificultad. Por otro lado, la implementación de este plan, será muy beneficioso para la organización, ya que evitará desfases en la cobertura de los

puestos vacíos y le dará un orden al manejo a la estructura organizacional, por lo que se justifica dicha inversión.

4.8. Presupuesto de la propuesta

ACTIVIDADES	COSTO
1) Identificar candidatos a puestos claves dentro de la organización.	S/ 0.00
2) Control y seguimiento de un puesto clave ante el cese del trabajador, contando con trabajadores profesionales bien capacitados.	S/ 0.00
3) Programación de reemplazos temporales como parte del entrenamiento de los candidatos a puestos claves.	S/ 0.00
4) Establecer el Plan de Sucesión como parte de los procedimientos y políticas de la empresa.	S/ 5,490.00
TOTAL	S/ 5,490.00

La inversión total que se requiere para implementación la propuesta suma a S/ 5,490.00 (Cinco Mil Cuatrocientos Noventa y 00/100 soles).

4.9. Beneficio costo efectividad:

El costo que conlleva la elaboración de los lineamientos del procedimiento para la aplicación de un correcto plan de sucesión (S/ 5,490.00), no es significativo en comparación con los beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores. Por parte de la empresa, se reducirán los retrasos en la operación, toda vez que, al haberse seguido los pasos con anticipación, tales como: la búsqueda del sucesor, su entrenamiento, el traspaso del puesto, la operatividad de la función continuará sin ningún retraso, y la persona que ocupe el nuevo puesto, lo hará sin incertidumbre y hasta podría aplicar ideas nuevas e innovadoras, en vez de estresarse tratando de aprender las funciones del nuevo puesto a golpes y porrazos. Por parte de los trabajadores, se sentirán motivados al haber sido tomados en cuenta para el desarrollo de su línea de carrera.

La inversión para la elaboración de la propuesta, no significa un gasto exorbitante para la empresa, por el contrario, es bastante aceptable y los beneficios que tendría la organización son considerables, razón por la cual, la propuesta para la realización de un procedimiento para llevar a cabo el plan de sucesión resulta VIABLE.

4.10. Mecanismo de control

A manera de elaboración del procedimiento, se propone un plazo para que la comisión encargada, de acuerdo a la propuesta, exponga los lineamientos del procedimiento propuesto, levante observaciones y se eleve a la Gerencia General para la aprobación correspondiente.

Luego de aprobado, Recursos Humanos deberá encargarse de difundir los lineamientos del procedimiento a todas las Gerencias, Sub Gerencias y Jefaturas las Jefaturas para su fiel cumplimiento y compromiso, siendo requisito indispensable incluirlo literalmente, como una de las bases, en los documentos de aprobación, para cada gestión derivada.

En concordancia con la presente propuesta, se ha elaborado el manual de lineamientos para el procedimiento del plan de sucesión de personal, el cual se presenta a continuación:

MANUAL DE LINEAMIENTOS
SUCESIÓN DE PERSONAL

I. OBJETIVO

Normar los lineamientos generales en el procedimiento de sucesión, mediante la identificación, evaluación, selección y preparación, de personal estable, como sucesor para cubrir los puestos que quedarían vacantes ante el ascenso o cese de otro trabajador de PETROPERÚ S.A., a fin de prevenir retrasos en la operación ante la vacancia de puestos.

II. BASE NORMATIVA

- Cuadro Corporativo de Niveles de Aprobación y Responsabilidad de Petróleos del Perú – PETROPERU S.A. vigente.
- Política de Gestión del Desempeño, vigente.
- Política de Sucesión, vigente.
- Procedimiento Gestión del Desempeño, vigente.
- Hoja de Acción GCRH-JDEP-003-2017, sobre Estructura Organizacional Complementaria de la Estructura Básica de Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A., conformada por el Nivel 4. Jefaturas / Unidades, Nivel 5 – Supervisores y Nivel 6 – Empleados, Clasificación de Puestos Temporal, Nombramientos de Personal para el Nivel 4 e Incrementos Remunerativos correspondientes.
- Memorando GCRH-JDEP-381-2017, del 23.10.2017, sobre Acciones de Personal, Capacitación y Contrataciones.
- Acuerdo de Directorio N°126-2017-PP del 11.12.2017, sobre Delegación de Nombramientos, Promociones Y Fijaciones Remunerativas Del Personal del Nivel 3 a Gerencia General.
- Circular GCRH-SPAL-438-2018, del 28.05.2018, sobre Encargaturas e Interinatos de Personal.
- Lineamientos sobre Segregación de Funciones, vigente.

- Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Recursos Humanos, vigente.
- Circular GCRH-JOPF-001-2018, Modificación Nivel de Aprobación por Promoción de Empleado a Administrativo.
- Procedimiento de Reclutamiento Interno, vigente.

III. ALCANCE Y RESPONSABILIDAD

Los Lineamientos de este procedimiento son de aplicación en toda la organización y su cumplimiento es responsabilidad de los Niveles 2, 3, y 4 de PETROPERÚ.

La Gerencia Corporativa Recursos Humanos, o quien haga sus veces, es la responsable de la administración de este procedimiento y de asesorar a las distintas dependencias de la Organización.

3.1. GERENCIA GENERAL

- a) Aprueba mediante Memorando, las transferencias de una operación a otra.
- b) Aprueba todas las promociones temporales y permanentes de cada trabajador, es decir, el paso de un Nivel a otro superior, tales como: de Empleado a Supervisor, de Supervisor a Jefe de Unidad, de Jefe de Unidad a Jefe Departamento, de Jefe Departamento a Sub Gerente y de Sub Gerente a Gerente Corporativo.

3.2 GERENCIA NIVEL 2

- a) Origina la Solicitud de Promoción, en caso de cobertura de vacantes necesarias.
- b) Propone a los candidatos para la cobertura de puestos claves en la Organización.
- c) La Gerencia Corporativa Recursos Humanos, aprueba las Fijaciones Salariales, de acuerdo a los nuevos puestos y las nuevas responsabilidades.

3.3 SUB GERENCIA NIVEL 3

- a) Aprueba los reemplazos entre trabajadores del mismo Nivel, pero de mayores grupos salariales.
- b) Endosa los documentos de aprobación de las promociones temporales o permanentes.

3.4. GERENCIA CORPORATIVA RECURSOS HUMANOS

- a) Revisa el Memorando de Promoción para la aprobación de Gerencia General en el caso de Temporales y Permanentes, excepto las del mismo Nivel, que son aprobadas por las Sub Gerencias y sus propias Jefaturas.
- b) Revisa que los candidatos cumplan con el perfil del puesto requerido y tramita la capacitación y entrenamiento que haga falta

3.5. GERENCIA CORPORATIVA LEGAL

- a) Emite opinión sobre posibles casos de nepotismo en todo tipo de Ascenso de un Nivel a otro, cuando se le solicita.
- b) Emite opinión sobre movimientos de una Operación a otra y/o cambio de lugar de trabajo, en caso al trabajador no le favorezca dicho Movimiento de Personal.

3.6. SUB GERENCIA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- a) Examina y coloca Visto Bueno al Memorando de Promoción Temporal o Permanente y de su Fijación Salarial.
- b) Aprueba solicitudes para la emisión del nuevo carnet o fotocheck en casos promociones de Empleados a Supervisores.

3.7. JEFATURA DESARROLLO DE PERSONAL

- a) Comunica a la Jefatura Organización y Planificación resultados del análisis para la cobertura interna de la vacante, requerida mediante Solicitud de Personal.

3.8. JEFATURA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

- a) Gestiona la comunicación al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para publicación de las vacantes que van quedando luego de la corrida de puestos, a nivel corporativo.
- b) Modifica el cuadro de la Estructura Organizacional, ubicando a los ocupantes de los nuevos puestos.

3.9. JEFATURA REMUNERACIONES

- a) Elabora la Fijación Salarial, para los Trabajadores promocionados.

c) Realiza los ajustes en el ERP SAP respecto al nuevo grupo salarial, pago de diferencial, reintegros, cambio de beneficios y otros, consecuencia del nuevo Puesto.

3.10. JEFATURA PERSONAL Y BENEFICIOS

a) Supervisa las etapas del proceso de promoción de personal: Anticipación, identificación y selección de los candidatos, evaluación y preparación de los candidatos, aprobación de la promoción, entrenamiento directo y el trapazo respectivo.

b) Recibe la Solicitud de Personal, Descripción de Puesto y Perfil del Puesto, para la identificación interna del candidato a la cobertura de la vacante, así como, la cobertura interna o externa, del puesto que el mismo ascendido, deja vacante.

c) Brinda asesoramiento sobre el otorgamiento de los nuevos beneficios correspondientes.

d) Coordina con el Área de Desarrollo de Personal, para la preparación tanto como candidato en formación, como para los recién ascendidos o transferidos a nuevos puestos.

m) Realiza los cambios correspondientes en el Sistema ERP SAP y T-REGISTRO.

3.11. JEFATURA SERVICIOS MEDICOS

a) Comunica a la Jefatura Personal y Beneficios, el estado médico del trabajador en caso tenga restricciones médicas ante un cambio de lugar de trabajo.

3.12. BIENESTAR Y SERVICIO SOCIAL

a) Evalúa las condiciones sociales del trabajador, a fin de determinar su posible comportamiento en un puesto de mayor responsabilidad.

IV. DEFINICIONES

Cambio de Lugar de trabajo: Acción de carácter temporal o permanente, que consiste en el traspaso de un trabajador de una localidad a otra (con cambio de residencia), realizando sus mismas o nuevas funciones, descritas en una descripción de puesto.

Clasificación del Puesto: Valor relativo del puesto de acuerdo con su complejidad y responsabilidad.

Dependencia: Área Organizativa.

Encargado: Trabajador que asume temporalmente un puesto de Nivel 2, 3, 4 o Coordinación, que se encuentra vacante, asumiendo las responsabilidades propias del cargo que se le asigna, sin ser nombrado en el mismo.

Interino: Trabajador que asume temporalmente un puesto de Nivel 2, 3, 4 o Coordinación, durante la ausencia temporal del Titular del Puesto, asumiendo las responsabilidades y funciones propias del cargo que ocupa temporalmente.

Pago de Diferencial: Bonificación de un reemplazo temporal de acuerdo con la Normativa de la Empresa (Hoja de Acción GCHR-JDEP-003-2017).

Permuta: Acción de Personal que consiste en el intercambio de puestos entre dos trabajadores del mismo Nivel organizacional.

Promoción de Personal: Acción de carácter temporal o permanente, mediante la cual un trabajador ocupa un puesto de Nivel Organizacional al que pertenece.

Reemplazo Temporal: Acción de Carácter temporal mediante la cual un trabajador asume las funciones de otro trabajador de la empresa, por un periodo de tiempo determinado. En los casos de que el reemplazo sea de un Nivel a otro superior, se considera como promoción temporal y queda registrado en la hoja de vida del Trabajador para ser considerado en el futuro.

Transferencia de Personal: Acción de carácter temporal o permanente, que consiste en el traspaso de un trabajador de una dependencia a otra, de un puesto a otro de Nivel 5 o 6 dentro de una misma dependencia, brindando soporte en la gestión de un puesto Nivel 2, 3, 4 o Coordinación (pasando a depender de esta), realizando funciones impresas en una Descripción de Puesto).

V. DESARROLLO DEL LINEAMIENTO.

Cuando un trabajador de la Operación esté nominado para una promoción permanente o próximo a cesar por límite de edad (70 años), la Coordinación de la Gerencia Corporativa Recursos Humanos, de cada Operación, deberá informar, a través de un Memorando, a la dependencia respectiva, a fin que se dé inicio a la etapa de selección del candidato que cubra su puesto y su entrenamiento respectivo. Debiendo tener presente lo siguiente:

1. Las acciones deben realizarse con una anticipación mínima de 60 días anteriores a la fecha efectiva en que el trabajador (El Sucedido) se retire del puesto que ocupa. Tiempo que permitirá llevar a cabo las gestiones correspondientes para la Sucesión del puesto.
2. Las acciones deberán ser comunicadas al Trabajador por su jefe inmediato (Nivel 2, 3, 4), según corresponda, siendo la dependencia originadora, la encargada de hacer las gestiones y coordinaciones correspondientes a la búsqueda de este candidato a cubrir el puesto vacante, el mismo que debe cumplir con el perfil del puesto requerido.
3. En caso la acción incluya a un trabajador de otra dependencia, deberá coordinarla previamente con la dependencia de origen de dicho trabajador.

En las promociones:

1. Si son de carácter permanente, el candidato propuesto deberá cumplir con el perfil del puesto requerido.
2. Si son de carácter temporal, para asumir puestos de los niveles 2, 3 y 4, será necesario cumplir con lo establecido en el perfil de puesto.
3. Si la promoción implica el cambio de un Nivel a otro superior, el Memorando de dicha Acción de Personal debe ser aprobado por la Gerencia General.
4. Toda promoción debe ir de la mano con un pago diferencial conforme a las nuevas funciones.

En las permutas:

1. Los trabajadores deberán cumplir con el perfil de puesto.
2. Las permutas, tendrán el mismo nivel de aprobación de acuerdo con lo establecido en el Numeral 3.25.11, nombramientos, transferencias, promociones y remociones, del cuadro Corporativo de Niveles de Aprobación y Responsabilidad, vigente.

VI. RECOMENDACIONES O PRECISIONES

1. Para los trabajadores que ocupan puestos claves en la organización, las acciones deben iniciar con una anticipación de 30 días adicionales a lo indicado anteriormente, toda vez que se debe incluir al procedimiento, un entrenamiento directo del sucedido al sucesor.

2. La selección de sucesor estará a cargo de la propia dependencia, supeditada a que, el candidato que proponga debe cumplir con las competencias requeridas en el perfil de puesto respectivo. Así como la opinión médica, en caso que varíe el lugar de trabajo.
3. La solicitud de promoción debe ir acompañada de la evaluación de desempeño del trabajador propuesto.
4. La preparación de archivos por parte del sucedido, es una acción de carácter obligatorio, ya que el objetivo principal es que el sucesor, debe continuar las labores del puesto sin retrasos.
5. En el momento de que se realice la sucesión, se deberá hacer el traspaso de puesto por medio del acta de entrega de puesto, documento que debe ser firmado por ambas partes, en señal de conformidad, quedando plasmado en los archivos personales de cada uno de ellos.
6. Para la sucesión a un puesto directivo, el candidato seleccionado a cubrir el puesto, deberá permanecer en calidad de encargado por un periodo de 60 días calendario, a modo de prueba, en el cual, recibirá los beneficios que correspondan al nuevo puesto.
7. La revisión del presente lineamiento se hará un año después de la aprobación del mismo.

REVISIÓN 1	REVISIÓN 2	REVISIÓN 3	APROBADO
<i>Fuente: Elaboración propia.</i> No debe ser reproducido sin autorización expresa de los autores			Fecha:

V. DISCUSION DE RESULTADOS

En esta investigación tuvo como objetivo general establecer una propuesta de un plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias en Petróleos de Perú – Operaciones Oleoducto, estuvo encaminado a determinar a las personas con cargos importantes para así recolectar diferentes opiniones sobre la labor de los trabajadores, ya que son la esencia de la empresa, con sus aportes para la actividad y la producción, así preservar esos conocimientos de personas realmente capacitadas y con experiencia adquirida a través de varios años de servicio. A continuación, se procederá a discutir los descubrimientos primordiales del estudio realizado.

Al respecto en el primer objetivo, sobre la caracterización de la planificación de la sucesión para preservar las competencias laborales, para el autor Dalziel (2014) se puede reconocer que competencias en la actualidad son primordiales para realizar los objetivos en aquellos puestos esenciales, ya que frente a la carencia de talento al igual que la demanda laboral, es algo incierto contar con ese plan de sucesión. El proceso de sucesión no es algo sencillo de llevar a cabo, razón por la cual, debe iniciarse con un tiempo prudente, suficiente para seguir todos los pasos para la sucesión, antes que el puesto quede vacante. En la investigación de Hernández y Sala (2017) se encontró que, ante todo se tiene que realizar un modelo de plan; en una empresa si no funciona el plan y todo queda en la primera etapa no existiría perjuicio para la persona, pero sí al sucesor por el tiempo invertido, ya que, se basa en una fase previa; para un trabajador no es agradable hacer su propia sucesión, es por la razón que se tiene que preparar a quien lo reemplace, más aún cuando está en una edad laboralmente activa. Ambas teorías, nos indican que es importante establecer un plan de sucesión que permita que el trabajador se comprometa y es una garantía para la institución.

En referencias a los antecedentes, en la investigación de Mata (2017) donde se evidencia que la gran importancia de un plan de sucesión, el desarrollo y crecimiento profesional, es realmente beneficioso tanto para la empresa como para el consultor, tal es así que, no es necesario la contratación de gente externa para un proceso de cobertura de vacantes, teniendo la oportunidad de aplicar metodologías diseñadas. Por otra parte, Castro (2016) donde se llega a la conclusión que las percepciones de los

Supervisores involucrados, el conocer que se encuentran en la línea de sucesión de un cargo crítico de la compañía y que por ende es un profesional clave para mantener y desarrollar en la organización, genera una impresión positiva e impacta ante la decisión de movilidad a otras empresas. Esto significa que un profesional se siente halagado al saber que es una pieza clave para desarrollar y mantener una empresa. Se puede decir también, que un aspecto que generaría un factor positivo, para implementar un programa de retención en profesionales claves para la organización, es generar la continuidad y relevancia en la organización, respetando los acuerdos y otorgando el apoyo gerencial necesario para hacer efectivo los acuerdos planteados, manteniendo un programa a largo plazo para asentar bases sólidas que favorezcan la credibilidad en los Supervisores.

Entre los resultados obtenidos, se denota que, existe un número de ceses de veintinueve trabajadores, entre los cuales, trece trabajadores lo son por límite de edad (70 años), trece trabajadores por renuncia voluntaria (mutuo disenso), dos de ellos por fallecimiento y solo un trabajador que fue cesado por una falta grave. Encontrando que, de los 29 cesados, 22 son puestos considerados esenciales para la organización y reportados como tal al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, de acuerdo a la ley, lo cual representa un 75.86% de los trabajadores que son cesados en la empresa en el año 2018. Se puede concluir que, un plan de sucesión es lo principal que debe existir dentro de una empresa, porque cuando llegue el momento de que un trabajador cumpla con su tiempo de trabajo y tenga que dejar su cargo, ya exista una persona preparada para asumir con eficiencia y sin incertidumbre el nuevo reto, y sigan las enseñanzas que le han sido legadas por una persona que dio y sacrificó mucho por la empresa.

Para el segundo objetivo, la identificación del plan de preparación del sucesor al puesto laboral para preservar las competencias laborales. Se puede mencionar la teoría del autor Gabour (2014), quien considera entre los principales puntos de esta etapa, la comunicación a la persona que han sido escogido como el suplente para ocupar el nuevo puesto vacante, se debe realizar en forma sutil, más aún cuando hay más postulantes que no alcanzaron la elección; además mientras no se tengan los resultados de dicha elección, la inquietud y atención de los trabajadores que postulan, les quita o disminuye su objetividad a las funciones primordiales de la empresa. Recién cuando se

informan los resultados, dando aviso al electo, este podría iniciar su etapa de preparación, libre de las presiones y distracciones propias de la espera. Es decir, se concluye que todo comienza con la elección del suplente, que tiene que ser la persona idónea, ya que existen otros candidatos, pero sin conseguir el nivel adquirido, después de presentar al escogido se comienza la etapa de preparación.

En relación a los antecedentes, en la investigación de Moscoso (2007) dentro de sus conclusiones más importantes fueron: Planificar la sucesión se puede seguir con personal comprometido, busca identificarlo, capacitarlo y analizar su comportamiento, para su formación y que sea igual o mejor a quien deja el puesto estratégico y que a futuro ocupe dicho cargo y pueda desempeñarlo con éxito. La sucesión se realiza en empresas cuya madurez implica a un orden en la aplicación de sus procedimientos y de un modelo de competencias bien estructurado y encaminado a su misión y visión. Proporcionando así elementos claves para la toma de decisiones sobre el progreso de la empresa, su reestructuración organizacional y sus planes de inversión, identificando comportamientos ideales para triunfar en dichos puestos claves, así como para el éxito sostenible, evitando que el sucesor de un alto ejecutivo de la empresa, no tenga lo necesario para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización. Además, en la investigación de Aponte (2016) sus principales conclusiones fueron que existen muchas probabilidades de superar las amenazas del entorno, así como el aprovechamiento de oportunidades externas. Razón por la cual, prima dar valor a la marca y la marca personalizada, a fin de ganar un concepto sólido y la sostenibilidad en el mercado. Asimismo, es imprescindible una continua retroalimentación en todos sus negocios. En concordancia de ambas investigaciones, se puede decir que el aprendizaje continuo del personal, comienza desde los practicantes hasta los que lideran en cada área de la empresa, así son superadas las amenazas del entorno y son aprovechadas las oportunidades externas.

Los resultados de la investigación demuestran que, el 75%, que vendría a ser la mayor parte de los trabajadores que han ejercido o están ejerciendo un programa de desarrollo profesional en diferentes especialidades, estos son los principales candidatos que en un futuro se convertirán en posibles sucesores, pues obtienen evaluaciones de desempeño provechoso que va entre bueno y muy bueno, aparte que el personal ha ejecutado remplazo a un puesto de nivel y/o categoría superior. Se trata de contar con

colaboradores comprometidos, que son identificados, luego capacitados y a su vez, es observado su comportamiento, buscando a un colaborador parecido o mejor de quien deja el puesto estratégico, y que en un futuro pueda desempeñarlo con éxito.

En conclusión, como resultado del análisis teórico sobre la dimensión llamada identificación del plan de preparación del sucesor, la comparación de los antecedentes y resultados; se puede afirmar que el plan de preparación es necesario para elegir entre los mejores candidatos para la sucesión de un determinado puesto de trabajo, hecho que garantiza la transmisión de la experiencia de quien deja el puesto.

En el tercer objetivo, en referencia al tema de reconocimiento, de la manera como se realiza el traspaso del puesto laboral para preservar las competencias laborales, conforme a la teoría de Gabour (2014) afirma que, después de terminada la etapa de elección y preparación del colaborador y sea satisfactorio, entonces será el más indicado para ocupar el puesto que se encuentra en vacancia, luego seguirá la etapa de traspaso, que son momentos demasiado nostálgicos para la persona que se retira y tenga que entregar el puesto, por lo que se complica un poco la correcta entrega, al omitir muchos pasos, siendo necesaria la aplicación del plan como un procedimiento establecido, toda vez que, su finalidad es que el trabajador que lo supla cuente con todas las herramientas necesarias para asumir las funciones nuevas, sin retrasos, ni pendientes. Después sigue la retirada del sucedido, la satisfacción de dejar el puesto es que su proyecto de muchos años seguirá con responsabilidad y se continúe realizando dentro de la empresa, además le permita dejar su legado. De manera similar el Rábago (2013) explica que existen funciones de puestos según las áreas de trabajo, lo que influye mucho el perfil de cada uno de los puestos en la empresa. En este punto, podemos decir que es importante que la retirada del sucedido se realiza bajo las condiciones idóneas que permitan dejar el legado de años de experiencia en la organización.

En el trabajo de Lloclla (2016) se concluye que sería la mejor alternativa, ideal para su organización, debido a que el método de sucesión del fundador había acarreado varios problemas legales, al no ser el heredero, el candidato ideal para la sucesión, manteniendo siempre al fundador ligado en funciones que no fueron transfirieron correctamente. Por ello, a fin que se lleve a cabo una transferencia efectiva a las

siguientes generaciones y la empresa continúe alcanzando objetivos, se propone esta mejora en la planeación estratégica. En conclusión, podemos decir que los resultados concuerdan con lo anterior. La sucesión es la mejor alternativa e ideal para la empresa, teniendo en cuenta que se debe seguir con la secuencia de las personas, indicadas para la sucesión, si es una empresa familiar se debe seguir con el mandato, para que las funciones sigan el mismo ritmo, así la empresa siga alcanzando sus objetivos.

En los resultados obtenidos dan a conocer que es muy importante el traspaso de todo el material y documentaciones, estas tienen que ser entregadas, al igual de existir un consenso de ambas partes, lo que se formaliza mediante la firma del acta de conformidad. Los resultados son un indicador de traspaso de puesto, es esencial, ya que cuando ocurre esto se tiene que tener a la persona adecuada para asumir el puesto que queda vacante y conozca el área a la que está destinado, para que al momento que le entreguen el puesto, sepa su función, y se comprometa a que hará correctamente su trabajo, además de firmar el acta respectiva de entrega de puesto.

Respecto al cuarto objetivo, referente a los conocimientos laborales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión, Alavi y Leidner (2013), conceptualizan el conocimiento como toda la información que tiene la mente de un sujeto, propia de su experiencia y subjetividad y que además se conecta con sucesos, significados, ideas, procesos, observaciones, definiciones, juicios y otros que son o no son precisamente los correctos. Una vez que la información es captada, procesada, descifrada y entendida por la mente de alguien, se guarda y adopta como conocimiento, la misma que puede ser enseñada nuevamente, ya no como receptor sino como emisor de información en forma de cualquier tipo de mensaje, a otros individuos. De esta manera, esta continua transmisión de señales, según Alavi y Leidner, vuelve a ser captada por otros receptores capaces de procesar e interiorizar la información, siendo un ciclo de transformación de información - conocimiento. El conocimiento se adquiere gracias a la formación, así como también a la incidencia de factores como la cultura, aptitudes, capacidades y destrezas. Esto nos revela, que el conocimiento se trata de la inmensa información que tiene la mente de un individuo, de sucesos, recuerdos que ha vivido y se basa en sus experiencias, estas van acorde con las enseñanzas adquiridas. Todo lo aprendido lo podrá ofrecer a las personas de su

alrededor que necesiten de sus conocimientos para realizar una función o tarea determinada.

Asimismo, Córdova, Gusukuma, y Lezameta (2015) entre las principales conclusiones fueron: La necesidad de un plan de gestión del conocimiento que permita incrementar las competencias en la empresa para obtener eficiencias en el trabajo cotidiano, los conocimientos deben ser transferidos, compartidos, puestos en práctica y ser un principio de los altos directivos y trabajadores. Una vez incrementado el nivel de conocimiento es difícil mantener la calidad y eficiencia de los servicios que se brinda a los clientes, dar una inducción rápida a los trabajadores nuevos, recolectar y participar ideas nuevas, algo innovador que los trabajadores pudieran brindar a favor de la organización. La gestión del conocimiento optimizaría el reordenamiento de todas las dependencias de manera estandarizada, con capacitación, actividades de desarrollo, entre muchas más. Así mismo, resaltamos la necesidad de un plan de gestión del conocimiento que permita incrementar las competencias dentro de la empresa, así se obtendrá eficiencias en el trabajo habitual. Los conocimientos deben ser transferidos, compartidos, puestos en práctica y ser un principio de los altos directivos y trabajadores.

Por otro lado, en los resultados se demuestra que, de 197 trabajadores, las calificaciones en un alto nivel de los trabajadores de Petróleos de Perú aspirantes a la sucesión, en su mayoría han terminado la Universidad, además existen trabajadores que poseen estudios postgrados, y un nivel intermedio tienen estudios técnicos y muy bajo el porcentaje de solo estudios secundarios. Es así que se concluye que un alto porcentaje maneja tecnología, es decir equipos de cómputo lo que es usual dentro de su centro de trabajo. Respecto al idioma el mayor porcentaje tienen el inglés básico como segundo idioma, en el tema de la motivación es en el nivel alto que los trabajadores siempre son auto motivados. No obstante, podemos afirmar que es muy importante el conocimiento laboral de los trabajadores lo cual se realiza en la empresa “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”, eso quiere decir que la empresa tiene trabajadores capacitados para llevar en marcha la empresa, al igual un gran éxito para que la empresa obtenga prestigio, ya que se da a conocer el buen desempeño cuando trabaja con tecnología y se comparten conocimientos con sus demás compañeros.

Citando el quinto objetivo, referido a las habilidades laborales que se deben preservar con la implementación del plan de sucesión, en la teoría de Siliceo (2017) menciona que la capacidad es la destreza que tiene una persona de cualquier tipo, para realizar de manera favorable algún tipo de actividad o función específica, esta habilidad, también llamada don, la poseen todas las personas sin importar de donde provengan, de esta manera capacidad viene hacer todo aquello con lo que cuentan todas las personas en forma natural, que les permita realizar sus actividades específicas con habilidad, sin embargo, estas habilidades deben ser desarrolladas y cultivadas, a través del estudio y práctica en su propio campo, así lleguen a usarse o no este tipo de conocimientos, así la persona obtendrá y desarrollara en forma natural, los conocimientos y experiencias que le ayudarán a ser más diestro, para lo cual todas las personas pueden desarrollarse, incluso las que poseen algún tipo de incapacidad. En conclusión, podemos decir que las personas deben contar con las habilidades requeridas para el puesto, para que pueda realizarlas con agrado y en un tiempo corto, además, la capacidad, se basa en destreza que tiene una persona de cualquier tipo, también llamada don, que cuentan todas las personas en forma natural, que les permita realizar sus actividades específicas.

Asimismo, en la investigación Ayala (2013) se determinó que, para enfrentar las exigencias del mercado, el recurso humano es el más importante, siempre que se encuentre encaminado a los objetivos de la empresa y que, por medio de sus competencias técnicas, habilidades y valores, le den más valor a la organización, de una forma positiva y que se pueda medir. Planear la sucesión permite que el cambio del personal sea ordenado, sin dificultades ni retrasos, la identificación del sucesor, su desarrollo y monitoreo, para poder formarlo y que sea iguales o mejor que el directivo sucedido, para un desempeño óptimo. En conclusión, se trata de un modelo de sucesión de puestos ejecutivos, que son claves en la empresa, basado en las competencias laborales, aporta en las exigencias del mercado mientras cumple con los objetivos.

En los resultados de nuestra investigación, se observa que siempre o casi siempre demuestran con sus habilidades el desenvolvimiento, sin necesidad de autorización de sus jefes, y por lo tanto realizan y cumplen con su trabajo, que resulta el mayor porcentaje obtenido. Dentro de la empresa si se realizaron reconocimientos verbales

por el logro de sus objetivos y metas, aparte que la mayoría se siente identificado con la empresa. Esto permite afirmar, que existe una concordancia dado que los colaboradores al sentirse identificados con la empresa y con un alto nivel de preparación utilizan muy bien sus habilidades para la marcha de la empresa, además de sentirse alagados con los reconocimientos que se les brinda.

Continuando con el sexto objetivo, referente a las actitudes organizacionales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión, Davis (2015) refiere que la actitud como los sentimientos que determinan la relación de los empleados con respecto a su entorno, el grado de compromiso con los objetivos previstos y finalmente su comportamiento. Por lo tanto, la actitud es una disposición mental que influye y orienta las respuestas de un individuo a los objetos y situaciones con lo que se relaciona. En el ámbito laboral. La actitud positiva, canaliza y garantiza el logro de los objetivos teniendo en consideración que un empleado insatisfecho no se involucra en sus labores ni asume compromisos con la organización.

Respecto a esto, es un sentimiento que los colaboradores tienen con relación al entorno de su centro laboral, es una capacidad mental, y esto se relaciona con la actitud que debe tener un trabajador de Petroperú para alcanzar sus objetivos, así como, con el empoderamiento del mismo, sentir que la empresa es suya y tener siempre presente los valores que ella requiere, los mismos que publica en su página Web.

Asimismo en la investigación de Gamboa y Heredia, (2017) de acuerdo al objetivo general de su investigación se diseñó una propuesta indicada, donde 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. Es decir, se analizó los talentos de modo positivo, relacionándolos con la actitud de cada colaborador, para la mejora del plan de sucesión respecto a tener más tiempo, con menores costos y personal capacitado.

En relación a los resultados obtenidos, determinan que los colaboradores tienen gran responsabilidad en sus gestiones desde el principio hasta el final, con integridad y honestidad, en caso contrario deberán ser capaces de denunciar tales actos. La empresa estudia mucho este aspecto como parte del otorgamiento de reconocimientos. Además, son muy humanitarios, están dispuestos a trabajar fuera de la jornada laboral para apoyar a un compañero, el resto, no tendría esa actitud. Otra parte del estudio resalta la capacidad de decir y expresarse en forma correcta y sin temor. Concluyendo, en los resultados de dicha investigación, usando el indicador aptitudes organizacionales, indican que la mayor parte de los trabajadores demuestran aptitudes para que su trabajo sea muy equilibrado mantengan buena relación laboral con sus compañeros de trabajo.

Finalmente, en relación al **objetivo general**, el cual es proponer el plan de sucesión que ayudará a preservar las competencias laborales en Petroperú. Cabe recordar lo afirmado por el autor Alles (2013), quien indica que se considera plan de sucesión al programa organizacional para identificar puestos claves y la evaluación de posibles sucesores ante el retiro de las personas que ocupan los mencionados puestos clave, proyectándose y designando participantes idóneos al programa antes de la fecha de asunción de las nuevas funciones. Esto nos señala que los puestos claves y la apreciación de los sucesores para que sean realizados antes de que se termine su ciclo. También el autor Bager Alcalá (2013), lo define como la planificación para la sucesión que conlleva el entrenamiento de un trabajador y/o postulante para al puesto de la organización considerado clave o directivo. Un correcto plan de sucesión se ve en la preparación de una persona para la sustitución de otra que deja el puesto vacante, quien debe llegar a tener las competencias y habilidades iguales o de mejores características, a fin de no entorpecer y trabar, por el contrario, mejorar la funcionalidad de la operación. Esto quiere decir, que el entrenamiento del postulante para el puesto que ocupará en la empresa, se debe buscar a los que tienen igual o mejor característica que los demás postulantes. Por su parte, Dalziel (2014), nos dice que los planes de sucesión basados en competencias, ayudan a identificar que competencias en el presente son las más críticas y necesarias para cumplir los objetivos en los puestos esenciales. En la actualidad ante la escasez de talento y la demanda laboral, es complicado contar con un plan de sucesión. El proceso de sucesión es más complejo y por eso se debe iniciar con tiempo.

En Petroperú no existe un plan de sucesión conforme lo señalaron los directivos consultados en la investigación. Ello ocasiona que gran parte del conocimiento y experiencia adquiridos durante años en un puesto trabajo, no pueda ser transferido al nuevo candidato que lo va a reemplazar, y esto ocasionara un desperdicio de tiempo, y una pérdida económica para la empresa que tendrá que buscar, capacitar al personal idóneo, para que las labores se realicen de forma exitosa. La propuesta que detallamos a continuación busca preservar tales conocimientos que constituyen un material intangible muy valioso para cualquier empresa.

VI. CONCLUSIONES

1. Dada la cantidad considerable de trabajadores de mucha experiencia, que cesan en el 2018 y en los próximos 5 años; se concluye que, no existen procedimientos de la empresa para sucesión adecuada, generándose la necesidad de incorporar un plan de sucesión que permita mantener el legado de aquellos trabajadores que han pasado gran parte de su vida al servicio de la empresa, así mismo anticiparse para no dejar puestos claves vacíos que perjudiquen a la organización.

2. Respecto a los sucesores a puestos claves en la organización, se concluye que dentro de la empresa laboran personas con las competencias y aptitudes laborales suficientes para ser considerados candidatos a sucesores y que sólo les falta formación interna para el siguiente nivel jerárquico en la organización. Así mismo, en la empresa se realizan reemplazos temporales a puestos superiores, como parte de una preparación de sucesores.

3. Respecto al traspaso, se concluye que es una de las etapas más importantes en la sucesión; toda vez que, el sucesor debe iniciar sus labores sin obstáculos que influyan en su desempeño, por el contrario, debe contar con las herramientas necesarias para su óptimo desarrollo. Pero a su vez, es la etapa más difícil para el sucedido, ya que actúa negativamente en la parte sentimental.

4. Con relación a los conocimientos laborales que deben preservarse, se concluye que no se aprovechan al máximo las capacidades de aquellos trabajadores que son académicamente competitivos, ya que sólo son aprovechados aquellos conocimientos específicos que han adquirido durante el tiempo que realizan cada función; lo que falta es aprovechar lo académico a la par con lo empírico para tener mejores resultados.

5. Siendo la idea principal, preservar las competencias laborales propias se concluye que, los años de servicio de los trabajadores en los puestos actuales, han dejado una experiencia considerable en el desempeño de la función, lo cual es una

fortaleza que no debe desaprovecharse ni perderse, por el contrario, debe transmitirse a la nueva generación de trabajadores.

6. Se concluye que las aptitudes organizacionales más importantes que tienen los trabajadores de Operaciones Oleoducto y que deben preservarse en la organización, son aquellas que se han adquirido con los años de servicio y experiencia y que les han permitido tener capacidad de respuesta ante el manejo de sus funciones y los problemas que se puedan presentar.

7. La empresa en la actualidad, no tiene un plan de sucesión definido, con lineamientos establecidos para cubrir los puestos vacantes anticipadamente y espera que el titular se retire de la empresa para recién cubrir la vacante dejada, originándose un tiempo en que el puesto se encuentre vacío y se retrase la función; así mismo, cuando llega el día del retiro del trabajador, más que todo por límite de edad, se va de la empresa llevándose toda su experiencia, sin oportunidad de transmitirla a un sucesor ideal para continuar con las labores de dicho puesto eficientemente.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la elaboración del procedimiento a seguir, ante el cese de trabajadores, tanto para los que ocupan puestos claves en la organización, como para aquellos puestos operativos indispensables para asegurar y garantizar la continuidad de las actividades necesarias para la empresa, a fin de tratar de absorber al máximo las enseñanzas de los trabajadores antiguos, producto de muchos años de experiencia y que sirvan a quien será su reemplazo y pueda desempeñarse igual o aún mejor que el sucedido, lo cual es favorable para la empresa. Este procedimiento también debe servir para suceder a trabajadores que obtengan un ascenso y así continuar las líneas de carrera.

2. Que los directivos y jefes, con el apoyo de Recursos Humanos, identifiquen quienes son los posibles candidatos para ocupar puestos claves en la empresa, para brindarles información referente hasta donde pueden llegar en la organización y de esta manera, incentivarlos a completar sus competencias. Así mismo, proponerlos para realizar reemplazos a puestos superiores, a fin de prepararlo para suceder a un trabajador que ocupa un puesto clave y con más responsabilidades; para brindarle un entrenamiento directo de quien sería el sucedido, lo que también transmitirá mayor empoderamiento al trabajador.

3. Que la etapa del traspaso sea obligatoria y supervisada, con el acta respectiva de entrega de puesto, con lineamientos en el procedimiento del plan de sucesión, para que el sucesor pueda asumir las funciones del nuevo cargo sin obstáculos ni retrasos. Por el contrario, pueda aplicar nuevas ideas innovadoras, a fin que la operatividad de la función continúe sin retrasos.

4. Identificar al personal calificado y que además tenga expectativas a desarrollar su línea de carrera y crecer en la organización, para que sean considerados y formados para tales fines, toda vez que la empresa, en el transcurso del tiempo, debe considerar reemplazar a sus mejores trabajadores por otros similares o mejores, reemplazar a líderes por líderes.

5. Solicitar a los trabajadores que ocupan puestos claves y/o indispensables, que realicen manuales e informes, que puedan dejar como legado a quien los reemplace ante una eventualidad o suceda cuando tengan que dejar el puesto. Así mismo, con un tiempo prudente, deben entrenar personalmente a quien los supla, transmitiéndole su experiencia en el manejo de la función.

6. Determinar quienes, además de tener las competencias requeridas, cuentan también con actitudes de liderazgo, con valores de responsabilidad, honestidad, lealtad, solidaridad y sobretodo integridad, a través de su evaluación de desempeño, el trato con sus jefes, compañeros y el resultado final de sus gestiones, para prevenir escoger a trabajadores académicamente aptos, pero con actitudes desfavorables para los objetivos de la organización.

7. Se recomienda poner en marcha un plan de sucesión, con la anticipación necesaria para prevenir que los puestos claves de la organización queden vacíos, por el contrario, sean cubiertos por alguien de igual o mejor desempeño y que los trabajadores que deben retirarse de la empresa se vayan sin dejar sus conocimientos empíricos como un legado a las siguientes generaciones de trabajadores, a fin que la empresa no tenga retrasos como consecuencia de esta transición.

VIII. REFERENCIAS

- Alavi, Maryam y Leidner (2013), Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica, editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España, pp 17-40.
- Alles. (2013). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.: Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires
- Alles. (2014). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. 1ª edición Editorial Granica, Buenos Aires.
- Alles. (2014). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 2º Edición Granica. Buenos Aires.
- Aponte, M. (2016). “Ferrán Adrià y la transformación de elBulli”. Universidad del Pacifico, Lima. Recuperado de. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1737>.
- Ayala (2013). “Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una Empresa Constructora”. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey Nuevo León. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>.
- Alcalá, Á. (2013). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid ESIC Editorial, España.
- Casimiro, L (2014). Procedimiento para la gestión de la formación de recursos humanos en empresas estatales angolanas de telecomunicaciones.
- Castro, M. (2016). “Plan de sucesión en cargos críticos de profesionales especialistas y su impacto en la percepción de rotación voluntaria”. Universidad Nacional de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1>.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. 5° Edición, Mc Graw Hill, México.
- Córdova K, Gusukuma E., & Lezameta U. (2015). *Plan de desarrollo de la gestión de conocimiento de una empresa de consultoría en tecnología*. Universidad del Pacifico, Lima. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1134>.
- Dalziel, M. (2014). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos*. 2a Edición; Deusto, España.
- Deloitte (2010). *Plan de Secesión Boletín Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Dessler, G. (2014). *Administración de personal*. Pearson Educación México.
- Dressel, G. (2013). *Organización de la construcción, Tomo 2*. Editores Técnicos Asociados, Barcelona, España.
- Fernández & Fajardo (2014). *Las competencias.: Clave para una gestión integrada de los RR.HH.*, Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Gabour (2014). *Succession Planning Basics*. Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press.
- García Cadena, C. H. (2013). *Cómo investigar en psicología*. México: Trillas.
- Gamboa & Heredia, C. (2017). *Propuesta de implementación de una plataforma informática para mejorar los procesos de plan de sucesión de talentos de la empresa Netafim Perú*. Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11861>.
- Hernández Cote, C., & Sala Gorrín, I. (Noviembre de 2017). *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. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Recuperado de: http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_mention/lic-en-relaciones.industriales.html?page=9.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), Metodología de la investigación, 5ta edición. México. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf.

Jiménez, C. (2017). Metodología de la Investigación Tecnológica. Disponible en <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/metodologia-de-la-investigacion-tecnologica>.

Keith, D. (2015). El comportamiento humano en el trabajo. Octava edición. Editorial McGraw Hill. México.

Lloclla, C. (2016). El proceso de sucesión y su efecto en la gestión administrativa de la empresa familiar ABC, al 2016. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/439/lloclla_sc.pdf?sequence=6

Mata, C. (2017). “Diseño de un plan de sucesión y carrera para el área de consultoría de la empresa Samper HH regional en el periodo 2016”. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/14062>

Moscoso, T. (2007). “Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias”. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/813>.

Pérez (2015) ¿Qué son los planes de sucesión en las empresas? Recuperado de <http://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-mpresas>.

Pérez (2016) 7 competencias laborales muy valoradas por las empresas. Recuperado de <http://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>.

Rábago (2013). Gestión por competencias. Netbiblo. España.

Real Academia Española: Diccionario panhispánico de dudas. Madrid: Santillana, 2015, p. 226.

Rodríguez-Serrano (2014). El modelo de gestión de recursos humanos. Editorial UOC Barcelona, España.

Siliceo, A (2017). Capacitación y desarrollo de personal, 4º edición, Limusa, México.

Silva, H (2015). Aproximación al término cultura.

Stoner, J. A. (2013). Administración. 2º Edición; Prentice Hall, México.

Stoner, J. A. (2014). Administración. 6º Edición; México, Prentice Hall.

Sullivan Consulting (2018) - <http://sullivanconsultingpr.com/plan-de-sucesion/>

Turbiaux, M. (2017). La aptitud profesional según J.-M. Lahy. *Laboreal*, 13 (1), 92-96.
Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117mtes>

ANEXO N° 1

Cuestionario aplicado trabajadores de Petr6leos del Per6 – Operaciones Oleoducto

N° de cuestionario: _____

Un cordial saludo, el motivo del presente cuestionario es para realizar una tesis en la Universidad César Vallejo, mucho agradecemos nos brinde un tiempo muy breve para desarrollarlo; Por favor lea cuidadosamente cada ítem y coloque una X en la alternativa que considere sea la más adecuada. De antemano se agradece su importante cooperación.

<p>1) Cuál es su grado de instrucción</p> <p>a) Postgrado <input type="checkbox"/></p> <p>b) Universitario <input type="checkbox"/></p> <p>c) Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>d) Secundaria <input type="checkbox"/></p> <p>e) Primaria <input type="checkbox"/></p> <p>2) Qué tipo de tecnología utiliza habitualmente en su puesto de trabajo</p> <p>a) Equipos de monitoreo <input type="checkbox"/></p> <p>b) Equipos de cómputo <input type="checkbox"/></p> <p>c) Equipos o herramientas eléctricos <input type="checkbox"/></p> <p>d) Equipos de comunicación <input type="checkbox"/></p> <p>e) Ninguno <input type="checkbox"/></p> <p>3) Que idiomas ha estudiado y/o logra dominar</p> <p>a) Español, Inglés y otros (_____) <input type="checkbox"/></p> <p>b) Español e Inglés avanzado <input type="checkbox"/></p> <p>c) Español e Inglés intermedio <input type="checkbox"/></p> <p>d) Español e Inglés básico <input type="checkbox"/></p> <p>e) Sólo español <input type="checkbox"/></p> <p>4) Se encuentra a gusto en el puesto que desempeña actualmente</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>5) Considera que tiene capacidades para asumir nuevos retos laborales</p> <p>a) Si <input type="checkbox"/> b) No <input type="checkbox"/></p> <p>5.1) Los nuevos retos laborales, usted los asume con automotivación</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>6) Qué destrezas cree usted que necesitaría para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo</p> <p>a) Gerenciales <input type="checkbox"/></p> <p>b) Liderar equipos de trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>c) Manejo de software de computadoras <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mecánicas <input type="checkbox"/></p> <p>e) Conducir vehículos y/o maquinarias <input type="checkbox"/></p> <p>7) Realiza gestiones sin necesidad de autorización de su jefe inmediato</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>7.1) Cuando le delegan funciones, usted se siente motivado y capaz de realizar un buen desempeño</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>8) Recibe reconocimiento verbal por el logro de metas u objetivos</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>9) Se integra con facilidad a cualquier equipo de trabajo</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>10) Cuánto tiempo lleva desempeñándose en su función actual</p> <p>a) Más de 25 años <input type="checkbox"/></p> <p>b) 21 a 25 años <input type="checkbox"/></p> <p>c) 11 a 20 años <input type="checkbox"/></p> <p>d) 6 a 10 años <input type="checkbox"/></p> <p>e) 5 años o menos <input type="checkbox"/></p> <p>11) Asume la responsabilidad de gestiones desde el inicio hasta su culminación</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>12) Para usted, cuál de los siguientes actos requiere de mayor honestidad</p> <p>a) Denunciar siempre actos deshonestos <input type="checkbox"/></p> <p>b) Decir lo que se piensa sin ocultarse <input type="checkbox"/></p> <p>c) Dejar el crédito a quien corresponda <input type="checkbox"/></p> <p>d) Exigir y dar reconocimiento merecido <input type="checkbox"/></p> <p>e) Beneficiarse con recursos de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>13) Esta dispuesto a renunciar a ciertos beneficios o a realizar sacrificios por la supervivencia de la organización</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>14) Esta Ud. dispuesto a trabajar fuera de la jornada laboral, sólo por apoyar a un compañero</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>15) Para usted es fácil decir lo que piensa correctamente, sin temor</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) Regularmente <input type="checkbox"/></p> <p>d) Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>e) Nunca <input type="checkbox"/></p>
--	---

DATOS GENERALES

1. Edad:..... 2. Sexo: Masculino - Femenino
3. Tiempo de trabajo en la empresa:
4. Estatus laboral: Jefe Supervisor Empleado
5. Tipo de labores: Operativo Administrativo Técnico Auxiliar
6. Sub División: Oficinas Piura Estaciones Ruta Terminal Bayóvar

ANEXO N° 2**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE
LAS JEFATURAS DE PETRÓLEOS DEL PERU****Entrevistado** : _____**Puesto** : _____**Fecha y lugar de la entrevista:** _____**Preguntas:**

1. ¿Considera que existe un adecuado cumplimiento de la misión, visión y valores de la empresa? ¿Bajo qué contexto?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización?
3. ¿Existen planes de trabajo dentro de su área?
 - 3.1. ¿Existen planes de sucesión en la empresa?
 - 3.2. ¿Los sucesores son personas idóneas?
4. ¿Han diseñado estrategias organizacionales de acuerdo con las exigencias previsibles del entorno y la evolución interna de la propia organización?
5. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área a la que pertenece?
6. ¿En qué sentido impacta el conocer sus posibilidades de desarrollo en la decisión de permanencia en su actual empresa? ¿Qué aspectos considera como impactos negativos y cuáles serían positivos?
7. ¿Según su experiencia que factores influyen principalmente en la decisión de permanencia en la empresa?
8. ¿Considera relevante que la organización informe las posibilidades de desarrollo al sucesor de forma transparente? ¿Por qué?
9. ¿Qué puestos cree usted que son indispensables, críticos y/o estratégicos en la Oleoducto?
10. ¿Considera primordial que los colaboradores reciban capacitación para desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes y sean capaces de suceder al personal de puestos estratégicos?
11. ¿Qué actitudes son las que generalmente se buscan en los candidatos a cubrir los puestos claves de la organización? ¿Encuentra estas actitudes en el personal a su cargo?
12. ¿Cuál es su opinión respecto la importancia de preparar un plan de sucesión?

ANEXO N°3

**FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN**

A) TRABAJADORES QUE CESAN EN EL 2018

MOTIVO	CANTIDAD	PUESTOS CLAVES
Límite de edad 70 años		
Mutuo disenso		
Fallecimiento		
Despido		
TOTAL		

B) PUESTOS CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN

CATEGORÍA	PUESTO	TIPO DE FUNCIÓN

ANEXO N°4

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN

TRABAJADOR	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		REEMPLAZOS TEMPORALES REALIZADOS A PUESTOS DE NIVEL SUPERIOR	PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL
	RESULTADO FINAL	CALIFICACIÓN		

ANEXO N°5
FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
ACTA DE TRASPASO DE PUESTO Y ARCHIVOS

ENTREGA DE PUESTO: _____

SE ENTREGA:	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	ESTADO
ARCHIVOS FÍSICOS			
ARCHIVOS VIRTUALES			
EQUIPOS			
OBJETOS			
DOCUMENTACIÓN PENDIENTE			
GUÍAS Y MANUALES			

ANEXO N° 6

INFORME DEL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LA GUIA DE ENTREVISTA DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE PETRÓLEOS DEL PERÚ – OPERACIONES OLEODUCTO

Durante el proceso de recolección de información, de los Trabajadores de Petróleos del Perú - Operaciones Oleoductos, se hizo una entrevista a cinco (5) de los trabajadores, quienes ocupan puestos directivos en la Empresa, tanto operacional como administrativos, detallando los siguientes: Sub Gerente Operaciones ONP, Coordinador Recursos Humanos, Jefe Mantenimiento, Jefe Operativo y Jefe Integridad y Confiabilidad, a fin de levantar opiniones de las personas con una relación más directa y con fuertes responsabilidades, respecto a la necesidad de incluir un plan de sucesión dentro de los procedimientos de la Planeación Estratégica de la Organización. Esta entrevista está guiada de acuerdo a los objetivos de nuestra investigación.

Todos están de acuerdo con la necesidad de implementar un Plan de Sucesión, no simplemente para desarrollarse ellos mismos, sino también para entrenar a alguien que se pueda quedarse en su puesto, no sólo ante su cese, sino también para poder continuar con su propio ascenso, si uno es muy bueno realizando su función y no le enseña a nadie, la empresa no lo va a querer mover de ese puesto y, por ende, se estancaría su línea de carrera en la empresa.

Manifiestan que actualmente, por parte de la empresa, no se conoce una planificación respecto a la sucesión de trabajadores claves que se retiran de la empresa o que ascienden a otros puestos, sin embargo en calidad de jefes directivos, siempre están tratando de formar profesionalmente a otros candidatos potenciales a jefaturas, capaces de asumir nuevos retos laborales y desarrollar un carácter de líder, indicándoles cuál sería su futuro prometedor en la organización si deciden esforzarse por adquirir las competencias necesarias para tal objetivo.

Dentro de los planes de formación, existen varias alternativas para el desarrollo profesional de los trabajadores brindados por la empresa, sin embargo ya que hay una generación perdida, debido a que, en los años 90, casi no hubo ingresos de personal a la

empresa, la categoría de edades se diferencia mucho entre jóvenes y viejos, teniendo así personal joven que va adquiriendo poco a poco experiencia competitiva y personal antiguo que ha perdido ánimos de continuar desarrollándose profesionalmente. Cabe resaltar que la capacitación de un trabajador es primordial en toda empresa, sin embargo, no tiene mayor aprovechamiento sino va de la mano con un programa de desarrollo.

Dentro de los trabajadores antiguos de la organización hay mucha experiencia no sólo administrativa y operativa, sino también en las actitudes del personal, capacidad de respuesta y serenidad ante el trabajo bajo presión, realizando funciones de manera segura y efectiva.

Actualmente, no hay un traspaso adecuado del puesto que se deja, sólo hay planes para la cobertura de vacantes, ya que la empresa, espera que la vacante sea liberada para iniciar los procesos para cubrirla, esto origina desfases perjudicando el desempeño de la función y lo más importante es que, quien deja el puesto, no tuvo la oportunidad de traspasar sus conocimientos y dejar su legado a la empresa, simplemente se le acabó el tiempo.

En los trabajadores de la organización, hay mucha capacidad para el buen manejo de la función, que sólo debe desarrollarse técnica, administrativa y empíricamente.

Afirman que, dentro del personal a su cargo, encuentran actitudes positivas y proactivas, que la principal fortaleza de la empresa es la identificación de sus trabajadores, quienes tienen la camiseta bien puesta. Su lealtad a la empresa, no sólo es del trabajador, sino también por parte de sus familiares quienes están totalmente identificados y comprometidos con Petroperú

Toda empresa o área de la empresa, tiene su trabajador estrella, un “As”, en tal sentido, hay que formar a quien sería el reemplazo de ese As, tan bueno o mejor que el primero. Es importantísimo preparar un plan de sucesión para la subsistencia de la organización y el traslado adecuado del Know How (*Saber cómo, conocimiento fundamental*).

ANEXO N° 7. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PRESERVAR LAS COMPETENCIAS LABORALES PROPIAS EN "PETRÓLEOS DEL PERÚ- OPERACIONES OLEODUCTO"- PIURA, AÑO 2018	Problema General: ¿Qué plan de sucesión ayudará a preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018?	Objetivo General: Proponer qué plan de sucesión ayudará a preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018	Diseño de la Investigación: Mixta Variabes: <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Sucesión - Competencias Laborables Población: 401 Trabajadores de Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto que ocupan puesto CAP durante el año 2018. Muestra: 197 Trabajadores seleccionados mediante muestreo estratificado. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> •Encuesta / Cuestionario. •Entrevista / Guía de entrevista. •Análisis de datos / Guía de análisis. Métodos de análisis de datos: Paquete de software Excel V. 16 y SPSS V. 25 Para el análisis de inferencia de la información se utilizará la estadística descriptiva para la elaboración de tablas y gráficos de barras mediante el programa Excel y Visio.
	Problemas específicos:	Objetivos específicos:	
	¿Cómo planificar la sucesión para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018?	Analiza cómo se planifica la sucesión para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto"- Piura, año 2018. Establecer cuáles son los conocimientos laborales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión.	
	¿De qué manera se desarrolla la preparación del sucesor al puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018?	Determinar el plan de preparación del sucesor al puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto"- Piura, año 2018.	
	¿De qué manera se realiza el traspaso del puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018?	Reconocer de qué manera se realiza el traspaso del puesto laboral para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto"- Piura, año 2018.	
	¿Cuáles son los conocimientos laborales que se deben preservar con el plan de sucesión de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018?	Establecer cuáles son los conocimientos laborales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión.	
	¿Cuáles son las habilidades que se deben tener en cuenta para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018?	Identificar cuáles son las habilidades laborales que se deben preservar con la implementación del plan de sucesión.	
	¿Cuál es la actitud que deben tener los colaboradores para preservar las competencias laborales propias de "Petróleos del Perú - Oleoducto"- Piura, año 2018?	Determinar cuáles son los valores organizacionales que se deben preservar para la implementación del plan de sucesión.	

Nota: Elaboración Propia

ANEXO 8. MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO A	
							Nº de ítems	Ítems
¿Cuáles son los componentes del plan de sucesión que ayudarán a preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018?	Proponer el plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.	La propuesta del Plan de Sucesión ayudará a preservar las competencias laborales propias de “Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto”- Piura, año 2018.	Competencias Laborales	X1.1	Nivel de formación	Encuesta	1	Cuál es su grado de instrucción
				X1.2	Grado de utilización de tecnologías		2	Qué tipo de tecnología utiliza habitualmente en su puesto de trabajo
				X1.3	Idiomas que domina		3	Que idiomas a estudiado y logra dominar
				X1.4	Aptitudes relacionadas con el puesto		4	Se encuentra a gusto en el puesto que desempeña actualmente
				X1.5	Capacidades funcionales		5	Considera que tiene capacidades para asumir nuevos retos laborales
							5.1	Los nuevos retos laborales Ud. los asume con automotivación
				X1.6	Destrezas funcionales	6	Qué destrezas cree usted que necesitaría para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo	
				X2.1	Capacidad de respuesta	Encuesta	7	Realiza gestiones sin necesidad de autorización de su jefe inmediato
				X2.2	Orientación a resultados		7.1	Cuando le delegan funciones, Ud. se siente motivado y capaz de realizar un buen desempeño
							8	Recibe reconocimiento verbal por el logro de metas u objetivos
				X2.3	Habilidades sociales		9	Se integra con facilidad a cualquier equipo de trabajo
				X2.4	Experiencia adquirida	10	Cuánto tiempo lleva desempeñándose en su función actual	
				X3.1	Responsabilidad	Encuesta	11	Asume la responsabilidad de gestiones desde el inicio hasta su culminación
				X3.2	Honestidad		12	Para usted. cuál de los siguientes actos requiere de mayor honestidad
				X3.3	Lealtad		13	Esta dispuesto a renunciar a ciertos beneficios o a realizar sacrificios por el desarrollo de la organización
X3.4	Solidaridad	14	Esta Ud. dispuesto a trabajar fuera de la jornada laboral, sólo por apoyar a un compañero					
X3.5	Integridad	15	Para usted es fácil decir lo que piensa correctamente, sin temor					

Nota: Elaboración Propia



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Cartillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor
 en Ciencias Administrativas
 N° ANR: A202528 de profesión lic. en Administración
 desempeñándome actualmente como Docente en
 en U.C.V. Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

CUESTIONARIO A TRABAJADORES

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 22 días del mes de setiembre del dos mil dieciocho.

Dr. : Freddy William Cartillo Palacios
 DNI : 02842237
 Especialidad : Administración
 E-mail : fcartillo30@gmail.com



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO con DNI N° 02845588 Doctora en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 N° ANR:, de profesión LIC. EN AD.
 desempeñándome actualmente como D.O.CENTE
 en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

CUESTIONARIO A TRABAJADORES

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmó la presente en la ciudad de Piura a los 23 días del mes de setiembre del dos mil dieciocho.

M. R. Palacios de Briceño

Dra. : MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO
 DNI : 02845588
 Especialidad : LIC. EN AD.
 E-mail : michedeb@yahoo.es

“PROPUESTA DE UN PLAN DE SUSECIÓN PARA PRESERVAR LAS COMPETENCIAS LABORALES PROPIAS EN “PETRÓLEOS DEL PERÚ – OPERACIONES OLEODUCTO” - PIURA, AÑO 2018”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO A TRABAJADORES

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	5	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	100	
ASPECTOS DE VALIDACION																											
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																										86
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																										90
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																										91
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																										91
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																										81



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Luis Sanchez Pacheco con DNI N° 02880901 Doctor
 en Educación
 N° ANR:, de profesión Economista
 desempeñándome actualmente como Docente
 en UCV - Piura

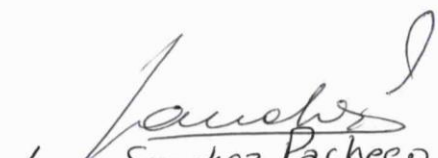
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

CUESTIONARIO A TRABAJADORES

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 22 días del mes de setiembre del dos mil dieciocho.


 Dr. : Luis Sanchez Pacheco
 DNI : 02880901
 Especialidad : ECONOMIA DE EMPRESAS
 E-mail : Lasanp@hotmail.com

ANEXO N° 10. CONFIABILIDAD

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	: Ismael Lama Ayón Hatzel Katerine Mercedes Matías Carrillo
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	: Propuesta de un plan de sucesión para preservar las competencias laborales propias en Petróleos del Perú-Operaciones Oleoducto-Piura, año 2018
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	: Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	: Cuestionario aplicado a los trabajadores
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	: KR-20 kuder Richardson () Alfa de Cronbach. ()
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:
1.7. MUESTRA APLICADA	:

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	No corresponde
------------------------------------	-----------------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

Las preguntas del cuestionario no tienen una estructura homogénea y no cumplen con la propiedad de la aditividad, es decir no se pueden agregar para formar dimensiones o variables denominadas constructos, por lo que dicho instrumento no requiere confiabilidad.

Estudiante: Ismael Lama Ayón
 DNI : 40593158

Estudiante: Hatzel K. Matías Carrillo

DNI: 43952041

Docente :


 LEMIN ABANTO CERNA
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 COESPE 506

ANEXO N° 11



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO


DECLARATORIA DE AUTORÍA

Nosotros, **Lama Ayón Ismael**, con DNI N° 40593158 y **Matías Carrillo Hatzel Katherine Mercedes**, con DNI N° 43952041, estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo, sede Piura, declaramos que el trabajo académico titulado: "**PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PRESERVAR LAS COMPETENCIAS LABORALES PROPIAS EN "PETRÓLEOS DEL PERÚ- OPERACIONES OLEODUCTO"- PIURA, AÑO 2018**", presentada en 117 folios para la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, es de nuestra autoría.


Por lo tanto, declaramos lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda la cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Somos conscientes que nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, nos sometemos a las sanciones que determina el procedimiento disciplinario.

Piura, 08 de abril de 2019



Ismael Lama Ayón
D.N.I. N°40593158



Hatzel Katherine Mercedes Matías Carrillo
D.N.I. N°43952041

ANEXO N° 12. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Nosotros, Lama Ayón Ismael, identificado con DNI N° 40593158 y Matias Carrillo Hatzel Katherine Mercedes, identificada con DNI N° 43952041, egresados de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizamos [X] , No autorizamos [..] la divulgación y comunicación pública de nuestro trabajo de investigación titulado "Propuesta de un Plan de Sucesión para preservar las competencias laborales propias en "Petróleos del Perú- Operaciones Oleoducto"- Piura, año 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....


 FIRMA

DNI: 40593158


 FIRMA

DNI: 43952041

FECHA: 13 de agosto del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Feedback Studio - Google Chrome
 ev.turnitin.com/app/carta/es/?b=1159669065&a=3&lang=es&u=1050417369

feedback studio Tesis / 0 46 de 46

**PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PRESERVAR LAS
 COMPETENCIAS LABORALES PROPIAS EN "PETRÓLEOS DEL
 PERÚ- OPERACIONES OLEODUCTO"- PIURA. AÑO 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
 EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES
 LAMA AYÓN, ISMAEL
 MATÍAS CARRILLO, HATZEL KATERINE MERCEDES

ASESOR
 DR. CASTILLO PALACIOS, FREDDY WILLIAM

Escuela de Administración
 UCV
 UNIVERSIDAD
 CÉSAR VALLEJO
 PIURA

Resumen de coincidencias

11 %

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida..	2 %
2	repositorio.ucv.edu.pe	2 %
3	repositorio.uchile.cl	2 %
4	eprints.uandl.mn	1 %
5	Entregado a Universida..	1 %
6	Entregado a Jose Mari..	<1 %
7	repositorio.up.edu.pe	<1 %

Página: 1 de 76 Número de palabras: 20719

Text only Report High Resolution Activado

12/06/2019

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 01-03-2019 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, **Castillo Palacios Freddy William**, Docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada:

"Propuesta de un Plan de Sucesión para preservar las Competencias Laborales propias en Petróleos del Perú - Operaciones Oleoducto - Piura, año 2018" de los estudiantes Lama Ayón ismael y Matías Carrillo Hatzel Katerine Mercedes, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura 12 de agosto del 2019



Dr. Freddy William Castillo Palacios
DNI: 02842237

Firma

Dr. Freddy William Castillo Palacios
DNI: 02842237

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DE LAS TESIS**

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

Lama Ayón, Ismael

D.N.I. : 40593158

Domicilio : AAHH María Goretti Mz. "N" Lote 08 Castilla - Piura

Teléfono : Fijo : Móvil 969766585.

E-mail : garrael1@hotmail.com

Apellidos y Nombres:

Matías Carrillo, Hatzel Katerine Mercedes

D.N.I. : 43952041

Domicilio : Calle José Gálvez N° 151 Urb. Piura - Piura

Teléfono : Fijo : Móvil 968068422.

E-mail : hatzelmatiasc86@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales

Escuela : Administración

Carrera : Administración

Título : Licenciada en Administración

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado :

Mención :

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

- Lama Ayón, Ismael
- Matías Carrillo, Hatzel Katerine Mercedes

Título de la tesis:

"Propuesta de un Plan de Sucesión para preservar las competencias laborales propias en "Petróleos del Perú- Operaciones Oleoducto"- Piura, año 2018"

Año de publicación : 2019

**4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN
ELECTRÓNICA:**

A través del presente documento,

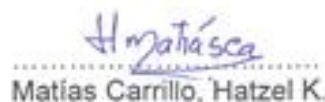
Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firmas:


Lama Ayón, Ismael


Matías Carrillo, Hatzel K.

Fecha : 13.08.2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LAMA AYÓN ISMAEL y MATÍAS CARRILLO HATZEL KATERINE MERCEDES

INFORME TÍTULADO:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PRESERVAR LAS
 COMPETENCIAS LABORALES PROPIAS EN “PETRÓLEOS DEL PERÚ-
 OPERACIONES OLEODUCTO- PIURA, AÑO 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 08/02/2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 Dña. NELIDA RODRIGUEZ DE PEREZ
 Directora de la Escuela de Administración

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN