



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DE MEJORA DE UN PLAN DE SUCESIÓN EN  
PUESTOS CRÍTICOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
ENERGÍA**

**PRESENTADO POR  
JONATAN ARZAPALO CAMPOS**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

**PROPUESTA DE MEJORA DE UN PLAN DE SUCESIÓN EN PUESTOS  
CRÍTICOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGIA.**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO

EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Presentado por

**JONATAN ARZAPALO CAMPOS**

**LIMA-PERÚ**

**2018**

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD .....	5
1.1 Datos básicos de la entidad.....	5
1.2 La Organización y Administración de la entidad .....	6
1.3 Líneas estratégicas de la entidad .....	9
II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO.....	11
2.1 Marco Teórico.....	11
2.2 Marco Normativo .....	16
2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas .....	16
2.4 Fundamento de la estrategia de mejora .....	17
III. SITUACION PROBLEMÁTICA.....	18
3.1 Planteamiento del Problema.....	18
3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal .....	18
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema .....	18
3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema.....	19
3.5 Efectos o consecuencias del problema .....	20
3.6 Árbol de problemas.....	21
IV. FINALIDAD DEL PLAN .....	22
4.1 Planteamiento del Plan.....	22
4.2 Alcances de la aplicación del plan .....	23
4.3 Objetivos.....	24
4.4 Árbol de objetivos .....	25
V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	25
5.1 Factores clave para la implementación del plan .....	25
VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	30
6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros.....	30
6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan. ....	33
6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades .....	34
6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta .....	34
6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt.....	35

VII.	RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO.....	35
7.1	Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos.....	35
7.2	Mecanismos de control y medición del cambio.....	36
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
8.1	Conclusiones (con viñetas).....	36
8.2	Recomendaciones (hacerlo lo más pronto posible).....	37
IX.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
9.1	Bibliográficas.....	38
9.2	Digitales.....	42

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación pretende diseñar una propuesta de plan de sucesión como prevención ante posibles ceses de personal que ocupe un cargo crítico y se considere indispensable en la organización.

Logrando determinar los métodos más adecuados para realizar un adecuado plan de sucesión y poder identificar que puestos son los que requieren de este programa, teniendo en cuenta distintas herramientas y analizando posibles complicaciones que puedan surgir durante la aplicación de estos.

El método de investigación tiene un diseño exploratorio de investigación – acción, basado en la aplicación de dos instrumentos cualitativos: la entrevista a profundidad y la revisión documental. El primero permitió obtener información para poder cumplir con los tres objetivos planteados. El segundo ayudó a complementar la información relacionada con el desarrollo del plan de sucesión.

Así también se determinó que el plan de sucesión está dirigido a personas seleccionadas detenidamente y evaluadas según los requerimientos específicos de cada área.

Finalmente, se determinaron las condiciones para desarrollar el plan de sucesión para puestos críticos, las cuales son: estructura organizacional adecuada, perfiles de puestos definidos, elección de puestos clave y políticas para invertir en el desarrollo de personal.

## **I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD**

### **1.1 Datos básicos de la entidad**

#### **1.1.1 Razón social de la empresa**

COMITE DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA  
INTERCONECTADO NACIONAL

#### **1.1.2 Antecedentes históricos relevantes**

El COES es una entidad privada, sin fines de lucro y con personería de Derecho Público. Está conformado por todos los Agentes del SEIN (Generadores, Transmisores, Distribuidores y Usuarios Libres) y sus decisiones son de cumplimiento obligatorio por los Agentes. Su finalidad es coordinar la operación de corto, mediano y largo plazo del SEIN al mínimo costo, preservando la seguridad del sistema, el mejor aprovechamiento de los recursos energéticos, así como planificar el desarrollo de la transmisión del SEIN y administrar el Mercado de Corto Plazo.

#### **1.1.3 N° de RUC**

**RUC: 20261159733**

#### **1.1.4 Ubicación**

Dirección Legal: Cal. Manuel Roaud y Paz Soldan Nro. 364 (Altura  
Cuadra 10 de Av. Camino Real) – SAN ISIDRO – LIMA

### 1.1.5 Tamaño y Tipo de empresa

Empresa de Derecho Publico

### 1.1.6 Actividad económica que desarrolla

Ensayos y Analisis Tecnicos

### 1.1.7 Sector al cual pertenece

Pertenece al sector Energía

## 1.2 La Organización y Administración de la entidad

### 1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas

La estructura de las principales áreas se detalla de la siguiente forma:



El área en la que nos enfocaremos es la Sub Dirección de Gestión de Información, ya que dentro de ella se encuentra toda la estructura operativa encabezada por dos sub áreas.

- Dirección de Operaciones:
  - Es el área encargada de Programar, Coordinar, Evaluar y Transmitir, esto realizándolo por medio de

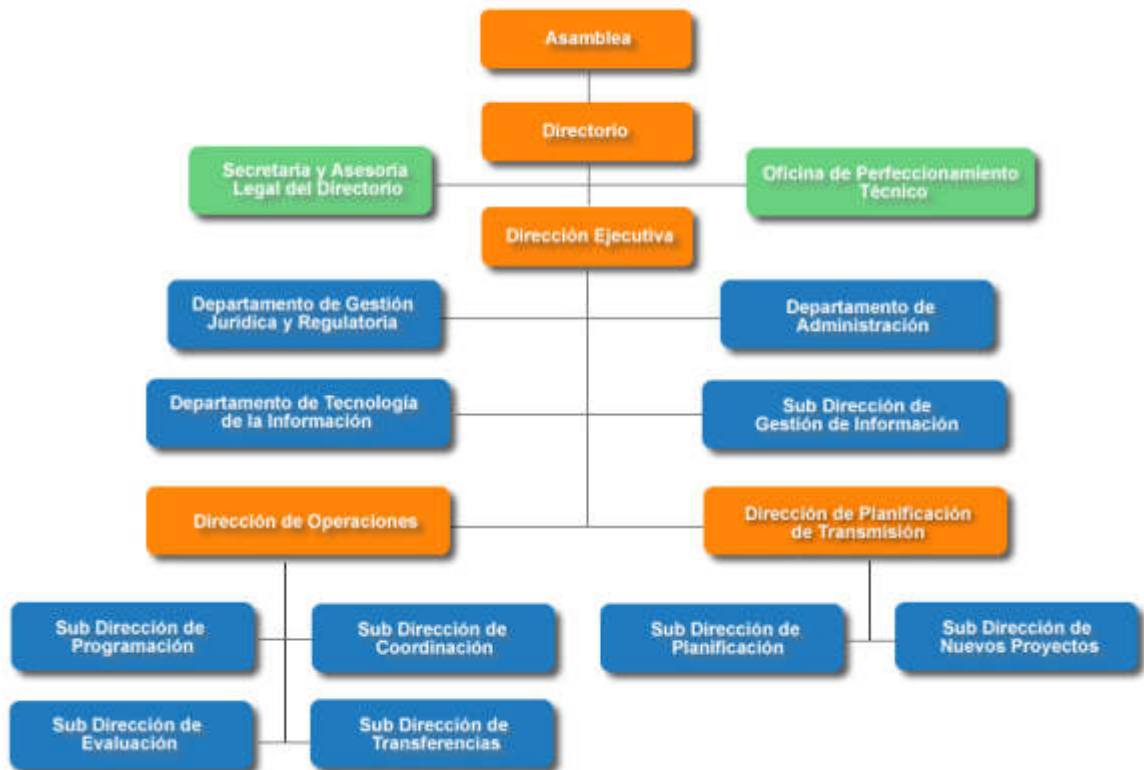


Sub Direcciones dentro de la Dirección de Operaciones.

- Dirección de Planificación y Transmisión
  - Es el área encargada de la Planificación a largo plazo, y realizar las transmisiones del sistema interconectado nacional

### 1.2.2 Organigrama

El organigrama de la empresa está diseñado de la siguiente forma:



Fuente: <http://www.coes.org.pe/Portal/Organizacion/EstructuraOrganizacional>

### 1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal

En el siguiente cuadro detallo las estructuras a evaluar, tomando en cuenta las posiciones críticas dentro de la organización.

Aspecto a analizar	Cantidad
Niveles jerárquicos	4
Directorios	2
Jefaturas	2
Puestos	6
Empleados por puesto	1 – 3
Empleados en total	140

### 1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal

El COES es una organización privada sin fines de lucro cuyas políticas principales son las siguientes:

1. Cumplir con sus funciones operativas y de interés público con transparencia, independencia, imparcialidad y excelencia.
2. Generar conocimiento con excelencia en materia energética.
3. Satisfacer las necesidades de los agentes y de la sociedad en su conjunto.
4. Mejorar continuamente sus procesos y la competencia de su personal.
5. Disponer de las mejoras tecnológicas que aseguren el eficiente cumplimiento de las funciones de la institución.

### **1.3 Líneas estratégicas de la entidad**

#### **1.3.1 Misión**

Operar el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional con transparencia, imparcialidad y excelencia; y proponer planes para su desarrollo a fin de garantizar la seguridad, calidad y economía del suministro de electricidad al país.

#### **1.3.2 Visión**

Ser referentes técnicos en el desarrollo de políticas energéticas apropiadas a los recursos y necesidades del país.

#### **1.3.3 Valores institucionales**

- Vocación de Servicio
- Transparencia
- Independencia
- Imparcialidad
- Excelencia

#### **1.3.4 Objetivos Estratégicos**

- Desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo de los procesos y al servicio del cliente.

- Mejorar las competencias de los colaboradores de acuerdo con lo requerido por la organización.
- Asegurar la excelencia operacional de los procesos brindándoles el debido soporte de tecnología y de infraestructura.
- Implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento.
- Contribuir a mejorar el marco normativo y las políticas del sector energía.

### **1.3.5 Ventajas competitivas**

- Somos la única empresa en el Perú que da soporte energético en tiempo real.
- Nos encontramos a la vanguardia con entidades internacionales de igual referente.

### **1.3.6 Estrategias Competitivas**

- Innovación constante con referente extranjeros.
- Alcances tecnológicos en beneficio de nuestros trabajadores.
- Interés en el desarrollo de nuestros trabajadores.

### 1.3.7 Análisis FODA

El análisis FODA se expresa en el siguiente cuadro:

<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entidad necesaria para el control de energía a nivel nacional.</li><li>• No contamos con competencia directa o indirecta.</li><li>• Disposición de presupuesto para capacitación y mejoras tecnológicas.</li></ul>	<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La exigencia de información energética se emite en tiempo real desde el 2018</li><li>• Dependemos de leyes creadas por el gobierno.</li></ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuestros aportes se incrementan en relación con el crecimiento empresarial.</li><li>• El mercado requiere información más detallada la cual incrementa nuestras actividades.</li></ul>	<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Director General es reelecto cada 3 años, y es el quien direcciona las acciones de la empresa</li><li>• Se puede reducir la información requerida por las tecnologías emergentes.</li></ul>

## II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

### 2.1 Marco Teórico

Se consideraron las siguientes teorías para el desarrollo del plan de mejora planteado:

George Bohlander y Scott Snell (2008), consideran necesario la intervención de distintas herramientas y técnicas que ayuden a los colaboradores a medir su potencial y sus capacidades, para que puedan direccionarse

correctamente a lo que les genere satisfacción y aprovechamiento personal dentro de la empresa

Alles (2005) menciona que un aspecto clave luego de analizar las capacidades del futuro sucesor es determinar sus preferencias, las cuales podrían ser ambiciosas, pero también posibles.

Elegir un proyecto solo por ser conveniente y no poseer las aptitudes no es una correcta decisión.

Alles (2013) define al Plan de Sucesión como un desarrollo de personas de manera interna que abarca su propio subsistema o cualquier área dentro del mapa organizacional.

Villalobos (2010) en su investigación sobre los lineamientos para la elaboración de una Línea de Carrera con el modelo de competencias en una institución pública, en el cual concluye obteniendo los principales lineamientos para poder elaborar una Línea de Carrera útil realizando la gestión por competencias.

Chudán (2010) en su estudio sobre Línea de Carrera del personal de la gerencia de producción de una empresa industrial, en la cual el objetivo principal es determinar lineamientos para implementar un programa de desarrollo de personal de dicha área. En la cual se concluyó que es necesaria una política global de desarrollo de personas, ya que realizándolo de manera individual no causaría ningún impacto.

Rollins (2003) en su investigación pudo comprobar que establecer un Plan de Sucesión conlleva a muchos beneficios para la organización, como reducción de tiempos y costos en el reclutamiento de personal, retención de personal clave, atracción de grandes talentos, y la ocupación de cargos específicos y de alto nivel con personal competente.

Berroterán M. y Carvajal L. (1991) consideran al plan de sucesión como una estrategia para posicionar al personal ante cualquier situación como, despidos, ascensos, etc.

Danziel M. (1996) menciona que el plan de sucesión no solo debe ser considerado una herramienta de planificación, porque se convierte en un aliado en los procesos de selección y formación, tomando en cuenta la adecuación de nuestros profesionales, y lo que se desea a futuro.

Burack E. (1990) señala que la planificación de sucesión, tiene como principal objetivo estimular y guiar las necesidades de carrera, ya que cualquier tipo de sucesión es visto de manera satisfactoria, contribuyendo así el interés de las personas hacia la organización y al desarrollo personal.

Mondy Wayne R. (1997) identifica a la proyección de recursos humanos como la determinación del tipo y número de empleados según el nivel y cualidades, con el fin de establecer proyecciones de disponibilidad de personal.

Ciampa, (2005) argumenta que las cualidades para ser un buen sucesor no dependen de las habilidades del puesto en particular. Ciampa toma énfasis en las relaciones de poder o alianzas, las cuales generan influencia dentro del funcionamiento cotidiano.

Bower, Joseph L. (2007) debido a la complejidad de los cargos en la actualidad y la alta demanda de personal calificado, las organizaciones demandan personal externo para cubrir las necesidades actuales.



Collins, Jim (2001), afirma que asignar un puesto de alto valor de manera interna diferencia a la organización de las demás, ya que lo usual referente a cargos de alto valor, es adquirirlos de manera externa y no formarlos para un futuro cargo.

Khumalo & Harris (2008) en su investigación sobre las estrategias de gestión para el desarrollo de los Planes de Sucesión en empresas europeas, con el fin de mejorar la gestión del talento humano respecto a la rotación de ejecutivos clave para la organización.

Se concluyó que con este tipo de programas se fomentaban el desarrollo del personal, enfocado a su perfeccionamiento técnico y personal, ya que si en algún momento alguna persona clave se retiraba de la organización se contaba con una persona capaz para que pueda remplazarlo.

Lanphear (2003) realizó una investigación sobre un plan de sucesión para altos directivos de la organización, por el puesto en el que se ubican y la importación que genera para la organización que estos puestos estén ocupados por personas que conozcan profundamente la organización, para ello se necesita experiencia realizando entrenamientos, para poder realizar un adecuado proceso de sucesión para estos puestos.

Lankua & Scandura (2002) desarrolló una investigación sobre una nueva forma de desarrollar las habilidades personales de los colaboradores que son necesarias para el plan de sucesión. Se enfoca en el Mentoring como principal herramienta, por la relación existente entre el mentor y el mentorizado.

## **2.2 Marco Normativo**

Según el Decreto Legislativo 728, Título IV, Art. 129, se considera la capacitación y productividad, como medida para:

- Prevenir riesgos de trabajo
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza.

## **2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas**

En la actualidad los trabajadores pueden desarrollar carreras de hasta 60 años, sin embargo, el tiempo promedio del aprendizaje obtenido es de 5 años, lo cual hace que el método de aprendizaje se replantee.

De igual forma el incremento de las tecnologías aporta con la entrega de contenidos, y facilita el aprendizaje, esto

## **2.4 Fundamento de la estrategia de mejora**

En la actualidad, se realizan planes de sucesión para distintos cargos según el nivel que se requiera, pero lo que se deja de lado es la sucesión para aquellos cargos específicos de baja población en el mercado laboral, en donde un colaborador se convierte en indispensable para la organización por ser una de las pocas personas en su categoría o nivel.

El tema de desarrollo de personal, utilizando planes de carrera y sucesión es un tema investigado a nivel nacional e internacional, tomando como punto importante a las competencias blandas, como parte del desarrollo de los colaboradores.

En la actualidad, muchas empresas están dispuestas a invertir en talentos que puedan generar mayores ganancias de las que invierten en su formación para contribuir en futuros proyectos.

Mientras avanza más el tiempo se buscan nuevas ideas y desarrollo rápido, con mayor amplitud de aprendizaje, para poder analizar la información percibida durante el adiestramiento o en el proceso de sucesión en el que este considerado.

### **III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **3.1 Planteamiento del Problema**

El tema se enfoca a la mejora del Plan de Sucesión direccionado a los puestos críticos, para poder contar con personal calificado cuando los trabajadores actuales decidan retirarse por distintos motivos lo cual se utilizaría este método como una prevención ante sucesos inesperados para los cuales ya se podría contar con personas calificadas para poder realizar las mismas labores sin la disminución en el nivel de eficiencia.

#### **3.2 Análisis y descripción del Problema Principal**

La empresa cuenta con un plan de sucesión establecido, el cual no tiene diferenciado a los puestos críticos, y cuando uno de los colaboradores pertenecientes a estos puestos críticos o considerados indispensables en la empresa, opta por retirarse, es poco probable encontrar un remplazo con inmediatez, haciendo que nuestra operación se vea afectada o no se pueda realizar.

#### **3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema**

Para esta investigación, se realizó los siguientes diagnósticos:

- Delimitación espacial

El modelo está enfocado a empresas que cuentan con personal de alto valor técnico profesional, siendo estos irremplazables por el alto valor de conocimientos que poseen.

- Delimitación temporal

Los conocimientos adquiridos necesarios para poder ocupar un cargo de mayor nivel se encuentran en un periodo no menor a 4 años por lo cual el Plan de Sucesión debe ser menor, por el énfasis que se les dará a algunos cargos específicos en particular.

- Delimitación conceptual

El enfoque inicial es la sucesión de personal juntamente con capacitación y línea de carrera que perciben los colaboradores, se direcciona a agregar valor suficiente a colaboradores capaces de poder ser un remplazo idóneo a aquellos puestos críticos dentro de la empresa.

### **3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema**

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

- Actualmente el área de Recursos Humanos cuenta con un plan de sucesión, el cual no es eficaz y no cubre o considera a las posiciones críticas de la empresa, lo cual genera conflictos cuando este personal decide retirarse de la empresa, esto generado por la falta de conocimiento sobre el plan de sucesión de la empresa, el personal no se encuentra especializado y los perfiles de puesto no se encuentran

actualizado. Dentro de esta falta se incluye el incremento de costos y demora en los entregables.

- Esto se debe en gran medida a:
  - No tener un remplazo para ocupar los puestos críticos.
  - Es poco factible encontrar personal externo para ocupar los puestos críticos.
- No existe personal asignado a ocupar cargos críticos. Esto se debe en gran medida a:
  - El plan de sucesión actual está enfocado a adquirir conocimiento de todas las áreas en general y no puestos específicos.
  - No se informa adecuadamente a los trabajadores sobre los planes de sucesión.

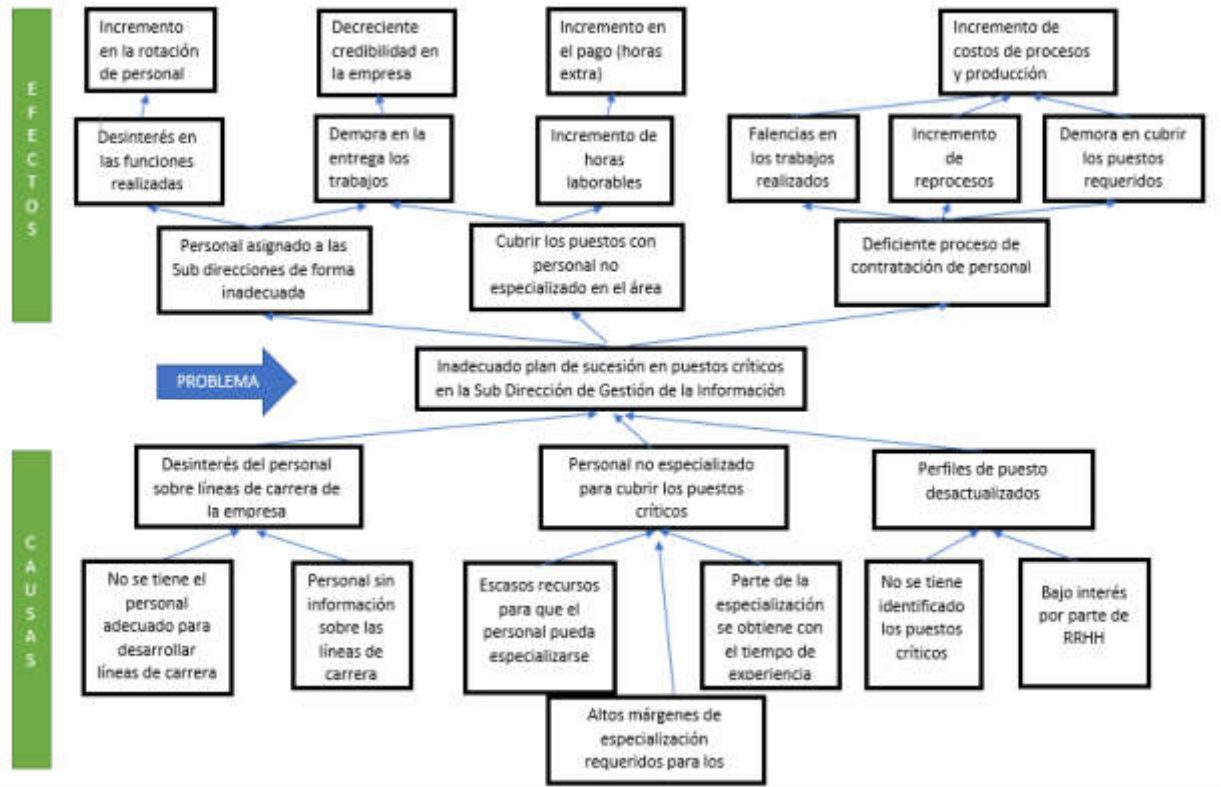
### **3.5 Efectos o consecuencias del problema**

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que el plan de sucesión actual no está enfocado adecuadamente y esto ha originado lo siguiente:

- Demora en ubicar a un remplazo idóneo para ocupar puestos críticos.
- Deficiencia en los trabajos realizados o incumplimiento de ellos.
- Incremento de jornadas laborales para cubrir posiciones críticas. Esto, a su vez, origina:
  - a) Incremento en el pago de horas trabajadas.
  - b) Demora en la entrega de los trabajos

### 3.6 Árbol de problemas

Se diseñó el siguiente árbol de problema en relación con lo mencionado:



Fuente: Elaboración propia.

## **IV. FINALIDAD DEL PLAN**

### **4.1 Planteamiento del Plan**

En esta etapa se establecen los objetivos de contar con Planes de Carrera y Sucesión. Mediante un análisis, tomando en cuenta todos los aspectos que abarque el programa, para ver si realmente es factible o no.

Se implementará un nuevo plan de sucesión considerando los siguientes puntos:

- Definir los planes de carrera de la organización, mediante mapas o familias de puestos:

En esta fase se analiza todos los puestos para poder aplicar adecuadamente el programa, de acuerdo con las familias profesionales.

- Perfiles profesionales de los puestos críticos:

Se analizarán los perfiles de los puestos críticos, para tener conocimiento de las funciones y competencias necesarias, que se requieran para que estos sean ocupados.

- Diseño del mapa de carreras:

Esta fase está diseñada para expresar gráficamente las rutas profesionales que los colaboradores pueden seguir dentro de la organización. Para cada familia de puestos, ya identificadas en las



etapas previas, se diseñará las rutas de promoción y sucesiones que sean factibles a aplicar.

- Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional

Se identificarán las necesidades de desarrollo de los colaboradores para considerarlos dentro del programa, las entrevistas con los jefes directos y las evaluaciones del desempeño son las herramientas que definirán los actos a realizar en esta etapa.

Con esto, también podremos desarrollar un plan de desarrollo adecuado para cada colaborador con el fin de que, en un futuro este pueda ocupar cargos de mayor nivel.

- Planes de Sucesión

En esta parte se establecen los planes de carrera personales, para las personas consideradas como clave. De esta manera tendremos conocimiento de que personas van a suceder a otra, y que personas serán sucedidas por otras.

#### **4.2 Alcances de la aplicación del plan**

El alcance está enfocado a los puestos claves de la Sub Dirección de información.

### **4.3 Objetivos**

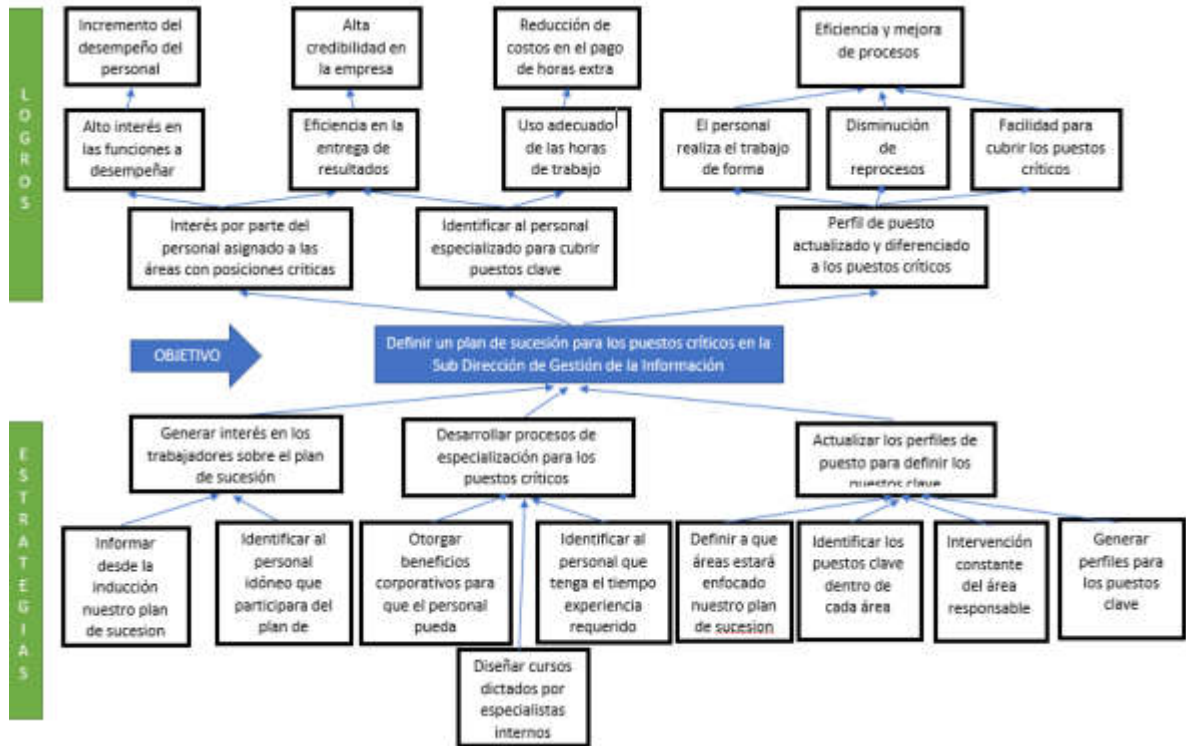
#### **5.1.1 Objetivo Principal**

Determinar cuál es la mejor forma de implementar un plan de sucesión, en los cargos de alto valor

#### **5.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los cargos de alto valor y escasos en el mercado.
- Determinar los beneficios que obtendrá la organización luego de implementar el plan de sucesión
- Analizar los distintos tipos de sucesión y herramientas a utilizar
- Identificar los problemas que puedan surgir durante el plan de sucesión.

## 4.4 Árbol de objetivos



## V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

### 5.1 Factores clave para la implementación del plan

#### 5.1.1 Involucramiento de las personas

Los colaboradores se involucran en el plan desde el proceso de selección donde según la evaluación se realiza la propuesta para poder seguir una línea de carrera especializada y enfocada a un puesto crítico.

De igual forma se realizará la propuesta mediante los distintos medios de comunicación de la empresa (correos, publicaciones, capacitación).

### 5.1.2 Elección de los mensajes (definir cómo vas a transmitirlo)

Se enviarán mensajes a los correos corporativos, especificando los perfiles para participar en el plan de sucesión y a que áreas va dirigidas.



### 5.1.3 Comunicación (medio/canales de comunicar)

Se comunicará en tres procesos:

- Proceso de reclutamiento.
- Inducción general.
- Capacitaciones mensuales.
- Mensajes en los correos corporativos.

### 5.1.4 Plan de implantación

El plan para desarrollar nuestra sucesión de personal sería:

- Realizar un análisis de la estructura organizacional de la empresa.

- Se analiza los puestos de la empresa, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades.
- Diseñar una nueva estructura de puestos, identificando las características específicas y los requisitos necesarios para ocuparlos.
- Todos los cambios referentes a personal deben estar enfocados a Planes de Carrera y Sucesión.
- En el caso del plan de Sucesión, se busca desarrollar capacidades específicas para ocupar cargos de alto valor en la organización antes cualquier eventualidad.
- Se realiza un entrenamiento integral a los considerados dentro del Plan de Sucesión.

#### **5.1.5 Gestión del cambio**

Las siguientes acciones podrían generar resistencia a las mejoras en nuestro plan de sucesión:

- Cambio de Directorio
- Escasos profesionales en el mercado laboral.
- Reducción de presupuesto

### 5.1.6 Incentivos

Utilizaremos los siguientes incentivos para fomentar nuestro plan de sucesión:

- Contratos a plazo indefinido una vez realizada la sucesión (actualmente se da)
- Concursos para becas de estudio (actualmente se da)

### 5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos

La empresa está conformada por tres tipos de agentes las cuales la financian directa o indirectamente

#### **GENERADORES:**

Son los encargados de generar la energía que alimentara todo el sistema eléctrico.

N.	EMPRESA	F. DE INGRESO	F. DE RETIRO
1	AGROAURORA S.A.C. *	26-06-2015	
2	AGROINDUSTRIAL PARAMONGA S.A.A	11-03-2010	
3	AGROINDUSTRIAS SAN JACINTO S.A.A.	12-09-2018	
4	AGUAS Y ENERGÍA PERÚ S.A.	17-03-2011	01-06-2017
5	ANDEAN POWER S.A.C. *	23-05-2018	
6	CELEPSA RENOVABLES S.R.L. *	13-03-2018	
7	CHINANGO S.A.C.	31-05-2009	
8	COMPAÑIA ELECTRICA EL PLATANAL	31-03-2009	
9	CONSORCIO ELECTRICO DE VILLACURI SAC	17-03-2016	
10	ELECTRICA SANTA ROSA *	22-02-2011	
11	ELECTRICA YANAPAMPA S.A.C. *	09-11-2012	
12	EMPRESA CONCESIONARIA ENERGIA LIMPIA SAC *	10-07-2015	13-12-2017
13	EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ELECTRICA S.A. - ADINELSA	05-05-2011	10-10-2014
14	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA DE JUNIN S.A.C *	06-10-2014	
15	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA RIO BANOS SAC *	13-06-2016	
16	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA SANTA ANA S.R.L. *	04-12-2017	
17	EMPRESA DE GENERACION HUALLAGA S.A. *	18-11-2015	
18	EMPRESA DE GENERACION HUANZA SA	22-10-2012	
19	EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA CAHUA S.A.	10-06-2008	11-03-2010
20	EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA CANCHAYLLO SAC *	24-09-2014	
21	EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DE AREQUIPA S.A.	19-06-2008	
22	EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A.	19-06-2008	

## DISTRIBUIDORES

Encargados de la distribución de la energía a nivel nacional, dirigidos al público consumidor.

N.	EMPRESA	F. DE INGRESO	F. DE RETIRO
1	ELECTRO SUR ESTE S.A.A	19-05-2008	
2	ELECTROCENTRO S.A.	19-05-2008	
3	EMPRESA CONCESIONARIA DE ELECTRICIDAD DE UCAYALI SOCIEDAD ANONIMA	22-07-2016	
4	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DE PUNO SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA	24-04-2014	
5	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL ORIENTE S.A.	19-05-2008	
6	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTRONORTE MEDIO S.A.	19-05-2008	
7	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTROSUR S.A.	24-07-2008	
8	ENEL DISTRIBUCIÓN PERÚ S.A.A	19-05-2008	
9	ELECTRO DUNAS S.A.A.	19-05-2008	
10	ELECTRONOROESTE S.A.	18-05-2008	
11	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD DEL NORTE S.A.	19-05-2008	
12	LUZ DEL SUR S.A.A.	19-05-2008	
13	SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.	18-05-2008	

## TRANSMISORES

Son los encargados del traslado de la energía desde el punto de generación hasta los distribuidores.

N.	EMPRESA	F. DE INGRESO	F. DE RETIRO
1	ABY TRANSMISIÓN SUR S.A.	29-11-2013	
2	ATN 2 S.A.	21-05-2015	
3	ATN S.A.	12-10-2010	
4	ATN1 S.A.	10-06-2014	
5	COMPAÑIA TRANSMISORA NORPERUANA S.R.L *	19-05-2008	
6	CONCESIONARIA LINEA DE TRANSMISION CCNCM SAC *	12-10-2016	
7	CONELSUR LT SAC	22-11-2016	
8	CONSORCIO ENERGETICO DE HUANCAYELICA S.A.	19-05-2008	
9	CONSORCIO TRANSMANTARO S.A.	10-06-2008	
10	ETESSELVA S.R.L.	10-06-2008	
11	INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA ISA PERÚ S.A.	10-06-2008	
12	POMACOCHA POWER S.A.C. *	31-10-2013	
13	RED DE ENERGÍA DEL PERÚ S.A.	10-06-2008	
14	RED ELÉCTRICA DEL SUR S.A.	19-05-2008	
15	TRANSMISORA ELECTRICA DEL SUR 2 S.A.C. *	13-03-2018	
16	TRANSMISORA ELECTRICA DEL SUR S.A.C *	31-03-2014	

## **VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros**

#### **6.1.1 Lineamiento general**

La cantidad óptima de entrenados sería entre cuatro a seis profesionales, quienes rotarían por las áreas pertenecientes a la Subdirección de Planificación, Subdirección de Nuevos Proyectos, Subdirección de Gestión de Información, Subdirección de Programación, Subdirección de Coordinación, Subdirección de Evaluación, Subdirección de Transferencias, durante los seis meses.

Una vez finalizado se asignará al trabajador al puesto que mejor se desempeñe.

#### **6.1.2 Perfil requerido**

Para ser parte del programa, se tendrá que cumplir con un perfil específico, el cual se detalla a continuación:

- Estudiantes Egresados o pertenecientes al último ciclo de la carrera profesional de Ing. Electrónica o Eléctrica.
- No es necesaria la experiencia laboral.
- Méritos que agreguen valor al interesado.
- Competencias técnicas: Office avanzado e inglés básico.
- Competencias personales: Trabajo en equipo, liderazgo, trabajo bajo presión, comunicación efectiva y orientación al cliente.



### **6.1.3 Reclutamiento y selección**

Para reclutar a los profesionales idóneos, se utilizarán bolsas de trabajo de universidades que cuenten con las carreras mencionadas en el perfil.

Con respecto al proceso de selección, los seleccionados tendrán que pasar por las etapas siguientes:

- Evaluación psico laboral
- Entrevista con el área de Recursos Humanos
- Entrevista con jefes de las áreas involucradas
- Evaluación médica

### **6.1.4 Inducción**

El proceso de inducción constará de las etapas siguientes:

- Presentación de la empresa en aula y mediante recorrido por planta.
- Presentación del programa (características, cronograma, evaluaciones y beneficios).
- Pequeña reunión con jefes de cada área involucrada.

### **6.1.5 Entrenamiento**

El entrenamiento se realizará en el puesto de trabajo, con una duración de un mes por cada área, las cuales se mencionan a continuación:

Dirección de Operaciones: Subdirección de Programación, Subdirección de Evaluación, Subdirección de Coordinación, Subdirección de Transferencias.

Dirección de Planificación: Subdirección de Planificación, Subdirección de nuevos Proyectos, Subdirección de Gestión de la Información.

Adicional a ello, los profesionales desarrollarían sus competencias blandas mediante un programa de *Mentoring* y capacitaciones internas.

### **6.1.6 Evaluación**

Para medir el desempeño de los profesionales, cada jefe realizaría las evaluaciones respectivas, una vez finalizado el entrenamiento por su área. Adicional a ello, al culminar el programa, se aplicaría una evaluación general.

Para que estas evaluaciones sean efectivas, se tendrían que considerar los factores siguientes:

- Conocimientos relacionados a las funciones realizadas.
- Cumplimiento de tareas encomendadas.

- Actitudes positivas (hacia el aprendizaje y respuesta ante el error).
- Aportes brindados para la mejora del área.

### **6.1.7 Inversión**

La empresa no cuenta con una política de desarrollo de personal, y, por ende, no existe un presupuesto para estos tipos de programas.

Sin embargo, valoran un programa de este tipo, por lo que se espera invertir en el mismo. Asimismo, por ser una empresa que requiere personal altamente competitivo, se espera que esta inversión sea prudente, teniendo en cuenta los costos siguientes:

- Remuneración económica entre S/. 2000.00 a S/. 2,500.00
- Otros pagos de ley (gratificaciones, vacaciones, cts).
- Seguro médico privado
- Alimentación cubierta al 100% (en el comedor de la empresa).
- Programa de *Mentoring* (valor hora de los jefes, por el tiempo invertido).
- Capacitaciones internas

## **6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan.**

Los indicadores que aplicar para el desarrollo del plan de mejora serían:

- Índice de rotación de personal

- Índice de cumplimiento de funciones
- Porcentaje de participación del plan
- Porcentaje de personal que logra ocupar un puesto crítico

### **6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades**

Se tomará como estrategia la difusión durante las pausas activas, y cartillas informativas.

Los medios para realizarlos serán los ordenadores de la empresa y el área de bienestar, quien enfatizara el programa de sucesión en sus actividades.

### **6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta**

En la actualidad, se viene realizando planes de sucesión para evitar el tiempo que conlleva conseguir una persona para ocupar el puesto, pero no se enfoca a las posiciones críticas, las cuales son de mayor complejidad conseguir y se requiere de requisitos más específicos para poder cumplir con el perfil, para ello se propone re implementar el plan de sucesión de la empresa, considerando los puestos críticos, y previniendo problemas futuros, a su vez, impulsar a nuestro personal direccionarse a las posiciones más críticas de nuestra organización.

## 6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SE EVALUA EL PERFIL REQUERIDO	■											
SE REALIZA EL PROCESO DE SELECCIÓN	■											
SE REALIZA LA INDUCCION AL TRABAJADOR	■											
SE INICIA EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO		■	■	■	■	■	■					
SE EVALUA LOS RESULTADOS OBTENIDOS								■				
SE ASIGNA UN MENTOR PARA QUE CONTINUE CON EL PROCESO DE SUCESION									■	■	■	■

## VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

### 7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

- Se espera tener en menor tiempo un reemplazo adecuado para los puestos críticos
- Se espera disminuir el incremento de horas laboradas e incremento de horas extra por no tener un reemplazo adecuado y utilizar especialistas de otras áreas.
- Se espera tener identificado a cada puesto crítico con sus respectivos sucesores.
- Si el índice de rotación es de 1% al mes, es factible poder cubrir esta brecha con la mejora del plan de sucesión.

- El margen de perdida en horas hombre, invertidas para capacitar al sucesor, será menor al margen generado por las horas adicionales de personal no calificado y las sanciones asignadas a la organización.

## 7.2 Mecanismos de control y medición del cambio

El diagrama establecido para poder llevar un control e indicar los cambios generados se detallan en el siguiente diagrama:

MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESO DEL PERSONAL IDONEO PARA EL PLAN DE SUCESION	RRHH												
ROTACION DE PERSONAL POR LA DIFERENTES ÁREAS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	RRHH												
ASIGNACION DEL TRABAJADOR A UN ÁREA DETERMINADA	RRHH/OPERACIONES												
INFORME DE DESARROLLO DEL SUCESOR	OPERACIONES												

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones (con viñetas)

- ✓ Se identificó que el mejor método para poder lograr una sucesión eficiente en los puestos críticos es utilizando el Mentoring
- ✓ Se corrobora que es posible reducir costos utilizando un adecuado proceso de sucesión de personal
- ✓ Se requiere de habilidades blandas para poder ocupar puestos críticos.

## **8.2 Recomendaciones (hacerlo lo más pronto posible)**

- ✓ La mejora del plan se encuentra en proceso de adaptación para su pronta práctica.
- ✓ Enfatizar el desarrollo de habilidades blandas.
- ✓ No considerar a los trabajadores indispensables.
- ✓ Evaluar constantemente al mentor.

## IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

### 9.1 Bibliográficas

1. Alles, M. (2013). Social Media y Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2009). Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Granica.
3. Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.
4. Alles, M. (2005). Mi Carrera. Buenos Aires: Granica.
5. Bager, Á. (2008). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: ESIC Editorial.
6. Beatty y Schneir (1987) "Executive Development and Management Succession".
7. Berroterán M. y Carvajal L. (1991)"Diseño Estratégico de un programa de Planificación de sucesión gerencial, a través de



cuadros de remplazos en una empresa productora de alimentos de consumo masivo, industrias lácteas de Perijá”, (Inédito), UCAB, Caracas.

8. Bower, Joseph L. (2007), “The CEO Within”, Harvard Business School Press, Boston.
9. Burack E. (1990) “Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos, Una planificación Estratégica”, Edit. Diaz Santos, Madrid, 591 pp.
10. Chudán, J. (2010). Línea de carrera del personal de la gerencia de producción: empresa de estudio Campo Real SAC. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 106 pp.
11. Ciampa, Dan (2005), Almost Ready: How Leaders Move Up, Harvard Business Review.
12. Ciampa, D. y M. Watkins (1999), Right from the start: taking charge in a new leadership role, Harvard Business School Press, Boston
13. Cohn, J. & Khurana, R. (2003). How to succeed at CEO succession planning. *Directorship*, 29 (5), 10-16, 24.

14. Corpoven (1987) Programa de desarrollo de Personal, Departamento de Recursos humanos Caracas.
15. Collins, Jim (2001), Good to great, Harper Business, Nueva York.
16. Danziel M. (1996) "Competencias: Claves para una gestión Integrada de recursos Humanos", 2da edición, Edit. Deusto, España, 190 pp.
17. Federico Gan y Gaspar Berbel. (2007). Manual de Recursos Humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.
18. Gabour, C. (2007). Succession Planning Basics. Baltimore: ASTD Press.
19. García, A., & Montalto, R. (2004). Análisis de los efectos de la globalización en la gestión de los recursos humanos en el Perú. (Tesis de Magíster). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. 82 pp. Recuperado de:  
[http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/envoi?dest=file:/d:/cybertesis/tesis/production/upc/2004/garcia\\_ua/xml/./pdf/garcia\\_ua.pdf&type=application/pdf](http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/envoi?dest=file:/d:/cybertesis/tesis/production/upc/2004/garcia_ua/xml/./pdf/garcia_ua.pdf&type=application/pdf)

20. George Bohlander y Scott Snell (2008). Administracion de recursos humanos. México: Cengage Learning Editores SA.
21. Goodstein Henry (1990) " Succession Planning and Implementation Guide"
22. Hirsh Wendy (1990) "Succession Planning: Current and Future Issues", Institute of Manpower Studies (IMS), report N°184, USA, 155 pp.
23. Hofstadt, C., & Gómez, J. (2006). Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
24. James N. Baron (1999) Strategic Human Resources. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
25. KERTZNUS ARROYAVE, Ivette Mary y VINASCO ARANGO, Elizabeth (2011). Plan de sucesión gerencial propuesto en atención a reglas de juego preestablecidas entre socios de COIN Ltda.. Tesis Maestría (Magíster en Administración concentración en Gestión Estratégica). Universidad Icesi. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, 2011, 54 pp.

## 9.2 Digitales

1. Mago, R. (2007). Succession management: one of the great challenges of the twenty. Debates IESA, 12(3), 9-11. Recuperado de:  
<https://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=86d824bb-e863-4e23-a179-63694e2c7a41%40sessionmgr13&vid=7&hid=101>
2. Peña, J. (2008). Análisis y propuesta para el diseño organizativo en una sociedad de inversiones. (Tesis de Magíster). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. 93 pp. Recuperado de:  
[http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/envoi?dest=file:/d:/cybertesis/tesis/production/upc/2008/pena\\_vj/xml/./pdf/pena\\_vj.pdf&type=application/pdf](http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/envoi?dest=file:/d:/cybertesis/tesis/production/upc/2008/pena_vj/xml/./pdf/pena_vj.pdf&type=application/pdf)
3. García, A., & Montalto, R. (2004). Análisis de los efectos de la globalización en la gestión de los recursos humanos en el Perú. (Tesis de Magíster). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. 82 pp. Recuperado de:  
[http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/envoi?dest=file:/d:/cybertesis/tesis/production/upc/2004/garcia\\_ua/xml/./pdf/garcia\\_ua.pdf&type=application/pdf](http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/envoi?dest=file:/d:/cybertesis/tesis/production/upc/2004/garcia_ua/xml/./pdf/garcia_ua.pdf&type=application/pdf)